إدارة المشتريات الصناعية

دكتور
محمد عبد الله عبد الرحيم
دكتوراه الفلسفة فى العلوم الادارية
جامعة مانشستر (انجلترا)
استاذ ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثالثة

١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م

مطبعة دار هندى
١٨ شارع شعبان عبد العظيم
الطالبية - الهرم



إدارة المشتريات الصناعية

دكتور
محمد عبد الله عبد الرحيم
دكتوراه الفلسفة فى العلوم الادارية
جامعة مانشستر (انجلترا)
أستاذ ادارة الأعمال المساعد
كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

الطبعة الثالثة

١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م

مطبعة دار هدى
١٨ شارع شعبان عبد العظيم
الطالبية - الهرم

بسم الله الرحمن الرحيم

« ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم
أعمالهم وهم لا يظلمون »

(صدق الله العظيم)

اهـــــداء

الى مصر التى اعطتنا كل شىء

تمهيد

يتوقف احراز أى تقدم فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية على الكفاءه التى تدار بها • وتبرز أهمية الأدارة السليمة بالنسبة للدول النامية بسبب قلة مواردها وضرورة تنظيم استخدام هذه الموارد لمواجهة التحديات العديدة التى تواجهها وهى فى سباق اللحاق بركب التقدم ومسايرته •

وتعتبر وظيفة الشراء من الوظائف المشتركة التى لابد من وجودها ففى جميع أنواع المنظمات على اختلاف طبيعة أنشطتها وأهدافها • كما أن الكفاءة التى تؤدى بها هذه الوظيفة تؤثر بشكل بين على أداء المنظمة كلها •

وقد تنبهت الادارة حديثا الى هذه الحقيقة فوجهت اهتمامها الى وظيفة الشراء • وظهرت ادارة للمشتريات كأحد الوحدات الرئيسية التى تضمها الهياكل التنظيمية ، وأعطيت السلطة والمسئولية التى تمكنها من المشاركة فى نجاح المشروع ونموه • غير أن هذا الاتجاه لا زال فى بدايته ويحتاج الى كثير من التدعيم حتى يرسخ ويستقر •

وهناك سببان ضاغطان لزيادة وأهمية الدور الذى تلعبه إدارة المشتريات فى مختلف أنواع المنظمات • وينبع السبب الأول من ضرورة الاتجاه الى البحث العلمى واللجوء اليه فى حل مشكلات الصناعة والمجتمع • وتؤدى زيادة الانفاق على البحث الى استمرار ظهور منتجات جديدة معقدة يتم صنعها بواسطة طرق وعمليات غاية فى التخصص والتعقد كذلك • وهذه المنتجات الجديدة تتطلب موادا جديدة ومصادر توريد جديدة • كما أن العمليات الانتاجية

الجديدة تتطلب اكتشاف موردين متميزين يستطيعون توريد المــواد والخدمات الفــريدة بتكلفة منخفضة • والنتيجة هى أن تقــدم نمط الانتاج يزيد ويجسم المشاكل الفنية والاقتصادية المتعلقة بالشراء •

ويتركز السبب الثــانى حــول التغيرات التى تحــدث فى الهياكل التنظيمية للمشروعات نفسها • فعلى الرغم من ادراك الادارة واقتناعها — منذ أيام تيلور — بفوائد التخصص فان مبــدأ اسناد العمل الى أنسب شخص مؤهل لادائه — وهو أحد مبادىء الادارة العلمية — لا يزال فى المهـــد من حيث تطبيقه فى مجال الشراء بصفة خاصة •

ويهدف هذا الكتاب الى تغطية الأبعــاد والجوانب الرئيســية لوظيفة الشراء بما يؤدى الى تحسين المستوى الذى تمارس به • فالى جانب عرض الأسس والمبادىء العلمية التى ترتكز عليها الوظيفــة ، فانه يضم عددا معقولا من الحالات العملية التى تساعد على تنميــة قدرة الطالب أو المتدرب على معالجة المواقف العملية واتخــاذ قرار مناسب فيها •

واذا كانت السنوات الأخيرة قد شهدت ظهور ونمو دراســة سلوك المشــترى الصناعى كأحــد مجالات البحث والدراسة فى العلوم الادارية من وجهة نظر تسويقية ، فان نتــائج هذه الدراسات والبحوث قد أسهمت — دون شك — فى القاء المزيد من الضــوء على طبيعة وظيفة الشراء ومشاكلها والطريقة التى تتخذ بها قراراتها والعوامل المؤثرة فيها • ونحاول فى هذا الكتاب — كلما كان ذلك ممكنا ومفيدا — الاستفادة من هذه النتائج •

وبهذا الشكل فان هذا الكتاب يعتبر مفيدا للطالب الذى يريد أن يتعرف على أبعاد الوظيفة ومشاكلها • وهو كذلك مفيد لمن يمارسون

وظيفة الشراء فى الحياة العملية حيث أنه يقدم لهم الاطـــار العلمى لوظيفتهم ، كما أنه يساعدهم فى الالمام بالحالة الراهنة للمعرفة المتجمعة هذا المجال من مجالات الادارة •

وأخيرا ارجو أن يمثل هذا المجهود اضافة الى المكتبة العربية التى لازالت تقوم حتى الآن على بضع مؤلفات تقدمها أساتذة ادارة الأعمال• كما ارجو أن تتجه كثير من الجهود المخلصة والأمينة الى تدعيم هذه المكتبة فى هــذا المجال من مجالات الادارة •

والله أسأل الرشاد والسداد

محمد عبد الله عبد الرحيم

الباب الأول

طبيعة وأهمية وظيفة الشراء

* مقـــــدمة .
* أنواع المنظمات المشترية .
* خصائص المشترين الصناعيين .
* أهمية وظيفة الشراء .
* أهداف وظيفة الشراء .
* اختصاصات ادارة المشتريات .

الباب الأول

طبيعة وأهمية وظيفة الشراء

مقــــــدمة :

تعتبر جميع أنواع المنظمات، وفقا لمفهوم النظم أنظمة مفتوحة • ومعنى ذلك أن من بين سماتها الرئيسية استيراد الطاقة ، وتشغيلها ، وتصدير ناتجها إلى البيئة التى تعيش فيها وتمارس نشاطها • وتعتبر الاحتياجات ـــ فى أشكالها المختلفة ـــ عنصرا أساسيا من عناصر المدخلات التى تحتاج اليها المنظمـــات حتى يتسنى لها مزاولة أنشطتها وتحقيق أهدافها التى قامت من أجلها • ومعنى ذلك أن جميع المنظمات تحتاج الى القيام بالنشاط الشرائى لتوفير احتياجاتها • كما أن درجة الكفاءة التى يمارس بها هذا النشاط تؤثر الى حد كبير على كفاءة أداء المنظمة ككل •

ويهدف هذا الباب الأول الى التمهيد لمناقشة الجوانب الأساسية لادارة المشتريات ، وذلك عن طريق عرض بعض المفاهيم التى تقدم وظيفة الشراء للقارىء • من حيث طبيعتها وأهميتها • ويبدأ البـــاب بالتفرقة بين أنواع المنظمات المشترية ، والخصائص التى تميز المشترين الصناعيين عن غيرهم من المنظمات ، وذلك بهدف بيان الاطار العـــام الذى تتم فيه عملية الشراء الصناعى • ثم نبين أهمية وظيفة الشراء ومدى حيويتها لنجاح المنظمات • يلى ذلك بيان الأهداف الأساسية التى تسعى وظيفـــة الشراء نحو تحقيقهـــا • وأخيرا يتنـــاول البـــاب الاختصاصات التى تمارسها ادارة المشتريات من أجل تحقيق الأهـــداف التي تسند اليها •

أنواع المشــترين :

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المشترين وذلك بناء على الهدف الذى يتم من أجله الشراء (١) :

١ — الأفراد والأسر • ويتمثل الدافع الأساسى للشراء بالنسبة لهم فى اشباع حاجات ورغبات مباشرة ، أى الاستهلاك الشخصى المباشر • ويكون هؤلاء فى مجموعهم السوق الاستهلاكية : ويسمى التسويق لهم بالتســويق الاستهلاكى • ولا تعنينا هذه المجموعة فى مجالنا هذا •

٢ — المنظمات • وفى هذه الحالة تكون الوحدة المشترية عبارة عن منظمة وليس فردا أو أسرة • ويتمثل الدافع الأساسى للشراء بالنسبة لهم فى انتاج سلعة أو تقديم خدمة • ويسمى التسويق لهم بالتسويق للمنظمات • وهناك اتجاه شائع لاستخدام كلمة التسويق الصــناعى كبديل للتسويق للمنظمات ، رغم أن هذا يعتبر خطأ من الناحية الفنية لأنه كما سنرى أن التسويق الصناعى لا يعبر الا عن جزء واحــد من التســويق للمنظمات •

واذا استخدمنا نفس أساس التفرقة السابق وهو الهــدف من الشراء فانه يمكن التمييز بين ثــلاثة أنــواع مختلفــة من المنظمــات المشترية وهى :

أ — **المشترون الصناعيون** industrial buyers ، وذلــك مثــل المشروعات التى تنتمى الى الصــناعات الاستخراجيــة والتحويليــة والتجميعية ، وكذلك مشروعات الأعمال الأخرى مثل النقل والبنــوك والتأمين والفنادق والسياحة • والهدف الاساسى من الشراء بالنسبة

---

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، التســـويق المعاصر ، دار الفكر العربى : القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ١١٣ ، ١١٤ .

لهذه المنظمات هو انتاج سلع وخدمات أخرى وبيعها مع تحقيق قدر من الربح •

٢ — **المشترون الوسطاء** intermediate buyers ، وذلك مثل تجار الجملة والتجزئة بمختلف أنواعهم • ويتمثل الهدف الأساسى من الشراء بالنسبة لهم فى اعادة البيع resale مع تحقيق قدر من الربح أيضا •

٣ — **المؤسسات** institutional buyers وتشتمل هذه المجموعة على الأجهزة الحكومية بمختلف أنواعها ومستوياتها ودرجات استقلالها المالى والادارى وذلك مثل الوزارات وسلطات الحكم المحلى والجامعات وغيرها • ويقوم هذا النوع من المؤسسات بالشراء من أجل التمكن من تقديم خدماتها للمواطنين مع عدم وجود دافع الربح •

وعلى الرغم من تباين أنشطة هذه المنظمات واختلاف الهدف الذى تقوم من أجله بعملية الشراء فانها تشترك جميعا فى ضرورة شراء مجموعة كبيرة من الاحتياجات requirements وذلك مثل المواد الاولية raw materials والاجزاء components والمهمات supplies والمعدات equipment .

ومع أن أهمية وحجم الشراء تختلف من منظمة لأخرى وفقا لطبيعتها وحجمها كما أن أهمية الأصناف المشتراة تختلف بالنسبة لنفس المنظمة ، فان هناك تشابها كبيرا فى أسلوب القيام بالشراء والمشاكل التى تواجهه • وبالتالى فان المهارة الادارية التى تكتسب فى مجال شراء أصناف معينة أو فى منظمات معينة يمكن الاستفادة منها فى مجال شراء أصناف أخرى فى منظمات أخرى (١) •

---

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، اساسيات الادارة والتنظيم ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٢٥ — ٢٨ •

وانطلاقا من هذا المفهوم فانه اذا كان الاهتمام فى هذا الكتاب سوف يتركز على المشترى الصناعى وكيفية مساهمته فى القرارات الادارية المتعلقة بالشراء وتحقيق أرباح لمنظمته فان ذلك لا يعنى عدم الاستفادة من نفس الأسس والمبادىء فى مجال الشراء فى الأنواع الأخرى من المنظمات •

خصائص المشترين الصناعيين :

لا شك أن الملم رجل المشتريات بطبيعة البيئة التى يعمل فيها ، والعوامل السائدة فيها ، والتى من شأنها أن تؤثر على قراراته ، يساعده على القيام بواجباته وتحقيق أهداف ادارته بدرجة أكبر من النجاح •. لذلك فمن المفيد أن نبين هنا الخصائص التى يشترك فيها المشترون الصناعيون • ويمكن اجمال أهم هذه الخصائص فيما يلى : (١)

١ — القيمة المرتفعة لحجم المشتريات•ويعتبر هذا صحيحا سواء نظرنا الى اجمالى قيمة المشتريات السنوية أو الى قيمة كل أمر شراء على حدة •

٢ — القيام بالشراء على فترات متباعدة ، وذلك بسبب الطول النسبى لعمر السلع الصناعية •

٣ — التركز داخل الصناعة • وتعنى هذه الخاصية أن هيكل كل صناعة من الصناعات يتضمن عددا صغيرا من المشروعات كبيرة الحجم ، وعددا كبيرا من المشروعات صغيرة الحجم • وعادة ما يعبر عن هذه الظاهرة بقاعدة ٢٠/٨٠ ، والتى تعنى أن حوالى ٢٠٪ من عدد مشروعات الصناعة غالبا ما يسيطر على ٨٠ ٪ من حجم انتاج هذه الصناعة •

---

(1) Abdelrehim, M.A., Organisational Buying Behaviour : An Investigation into the Composition and Functions of the Buying Centre in Institutional Buying and its Marketing Implications, Ph.D. Thesis, the University of Manchester, 1975.

وكمثال على ذلك فان الجدول الآتى يبين ظاهرة التركز داخل صناعة الآلات المكتبية فى المملكة المتحدة فى عامى ١٩٦٣ ، ١٩٦٨ (١) .

التركز داخل صناعة الآلات المكتبية فى المملكة المتحدة فى سنتى ١٩٦٣ ، ١٩٦٨

متوسط عدد العاملين	١٩٦٣		١٨٦٨	
	النسبة الى اجمالى عدد العاملين	النسبة الى الانتاج الاجمالى	النسبة الى اجمالى عدد العاملين	النسبة الى أجمالى الانتاج
اقل من ١٠٠	٣٥	٨ر١	٥٨	٤
١٠٠ — ٥٠٠	٢٠	٧ر٤	١ر٢٣	٧
٥٠٠ — ١٠٠٠	٢١	٦ر١٥	٣ر٦	٢ر١٤
١٠٠٠ فاكثر	٢٤	٦ر٧٧	٦ر١٢	٨ر٧٤
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

ومن هذا الجدول يتضح أن الشركات التى يعمل بها ٢٤٪ فقط من اجمالى عدد العاملين بالصناعة قد أنتجت ٧٨٪ تقريبا من اجمالى انتاج الصناعة ، كما أن الشركات التى تضم ٤٥٪ من اجمالى عدد العاملين بالصناعة قد أنتجت ٥ر٩٣٪ من اجمالى انتاج الصناعة . بينما قامت الشركات التى يعمل بها ٥٥٪ من مجموع عدد العاملين بالصناعة بالاشتراك معا فى انتاج ما قيمته ٥ر٦٪ فقط من اجمالى انتاج الصناعة وذلك فى عام ١٩٦٣ .

(1) Department of Trade and Industry Business Statistics Office, Report on the Census of Production, 1963 and 1968, HMSO, London.

وتبين أرقام عام ١٩٦٨ هذه الظاهرة بشكل أكثر وضوحا حيث نجد أن الشركات التى يعمل بها ١٢٫٦٪ فقط من مجموع عددا العاملين فى الصناعة قد أنتجت ٧٥٪ تقريبا من اجمالى الانتاج ، كما أن الشركات التى يعمل بها ٢٠٪ فقط من مجموع عدد العاملين قد أنتجت ٨٩٪ من اجمالى انتاج الصناعة • بينما اشتركت الشركات التى يعمل بها ٨١٪ من مجموع عدد العاملين فى انتاج ١١٪ فقط من اجمالى انتاج الصناعة•

يضاف الى ذلك أن مجموع عدد شركات الصناعة كان ٣٤ شركة فى عام ١٩٦٣ وأن الشركات الكبيرة التى يعمل بها ١٠٠٠ عامل فأكثر والتى استحوذت على ٢٤٪ من عمال الصناعة قد بلغ عددها ٩ شركات وهى التى انتجت ٧٨٪ بينما أنتجت ٢٥ شركة ٢٢٪ فقط من انتـــاج الصناعة • وبالمثل ففى عام ١٩٦٨ كان مجموع عدد شركات الصناعة ٩٥ شركة وكان عدد الشركات التى أنتجت ٧٥٪ تقريبا من اجمـــالى انتاج الصناعة ١٢ شركة •

٤ — أن الأصناف التى تشتريها المنظمات (السلع الصناعية) تتسم بأنها أكثر تعقدا من الناحية الفنية •

٥ — أن من يقومون بالشراء أفـــراد محترفون يتمثـــل واجبهم الوظيفى الرئيسى فى الشراء •

٦ — التركز الجغرافى للمشترين الصناعيين • وهذه ظاهرة منتشرة فى أغلب الدول وبالنسبة لمعظم الصناعات ، حيث تتركز معظم مشروعات الصناعة الواحدة فى اقليم أو منطقة جغرافية واحدة • ومن الأمثلة التقليدية على ذلك تركز صناعة المنسوجات القطنية فى اقليم لانكشير وصناعه الصوف فى أقليم يوركشير فى أنجلترا ، وكذلك الاتجاه نحو خلق منطقة صناعية فى حلوان بجمهورية مصر العربية •

٧ — اتباع أسلوب التوزيع المباشر أو قنوات توزيعية قصيرة في تسويق معظم السلع الصناعية مما يجعل العلاقة بين البائع والمشترى مباشرة بدرجة أكبر منها في حالة السلع الاستهلاكية .

٨ — وجود بعض العلاقات التجارية مثل أسلوب المبادلة reciprocity أو الشراء من الشركات التى تضمها شركة قابضة واحدة

٩ — أن الطلب على السلع الصناعية طلب مشتق derived demand من الطلب على السلع النهائية التى تدخل فى انتاجها . وهذا له تأثيره على مرونة الطلب على السلع الصناعية ودرجة ميله للتقلب

وهناك بعض الملاحظات على هذه الخصائص منها :

(أ) أن هذه الخصائص تميز المشترين الصناعيين ككل وذلك بالمقارنة بالمشترين الأفراد والأسر الذين يقومون بالشراء الاستهلاكى

(ب) أن هذه الخصائص تعبر عن الاختلاف النسبى العام وليس الاختلاف المطلق . ولتوضيح ذلك نجد أنه اذا أخذنا مثلا الشراء على فترات متباعدة كسمة من سمات الشراء الصناعى فان بعض السلع الاستهلاكية (السلع الاستهلاكية المعمرة) تشترى على فترات أكثر تباعدا من بعض السلع الصناعية (المواد الأولية أو المهمات المكتبية) .

(ج) أن هذه الخصائص — على الرغم من أهميتها — فانها تنظر الى المنظمات الصناعية وهى فى حالة سكون ولا تبين الديناميكية والتعقد اللذين تنطوى عليهما عملية صنع قرار الشراء الصناعى .

ونتيجة لذلك فانه من الأهمية بمكان أن تكمل الصورة ببيان الخصائص التى تتسم بها عملية صنع قرار الشراء فى المنظمات بصفة عامه وذلك على النحو التالى :

١ — أن عملية الشراء الصناعى والسلوك الذى تنطوى عليه هى فى حقيقة الأمر عملية حل لمشكلة problem-solving وتستغرق مدة زمنية معينة . وتبدأ هذه العملية بالشعور بحاجة أو الاحساس بمشكلة وادراك أن اشباع هذه الحاجة أو حل هذه المشكلة يكمن فى القيام بالشراء . وتسير بعد ذلك خلال مراحل متتالية حتى الحصول على الاحتياجات المطلوبة واستخدامها . ووفقا لهذه الخاصية فان صنع قرارات الشراء يعتبر أحد صور عملية صنع القرارات الادارية بصفة عامة .

٢ — أن عملية صنع قرارات الشراء فى المنظمات بصفة عامة تتسم بانها نشاط جماعى ومشترك ، بمعنى أنها تضم عددا من الأفراد group activity . فمن النادر أن ينفرد شخص واحد بصنع قرار الشراء الصناعى . ونتيجة لذلك فان مفهوم « وحدة صنع القرار » Decision Making Unit أو « مركز الشراء » Buying Centre يظهر بوضوح كامل فى مجال الشراء الصناعى . غير أن عضوية هذه الوحدة وطبيعة الدور الذى يؤديه كل منهم ودرجة تأثيره على النتيجة النهائية للقرار يختلف باختلاف عدد من العوامل التى لا يسمح المجال بعرضها فى هذا المكان .

٣ — أن الأفراد الذين يشتركون فى صنع قرار الشراء يخضعون لقيود ومحددات تفرضها طبيعة المنظمة وطبيعة الأصناف المشتراة ودرجة حساسيتها لأعمال المنظمة وقيمتها .

٤ — أن الخصائص المتقدمة تجعل أطراف صنع القرار يحتاجون الى بيانات من النوع الذى يمثل حقائق موضوعية عن الصنف موضوع الشراء والشروط التى يعرضها الموردون .

أهميـة وظيفـة الشراء :

ما هو دور الشراء فى ادارة ونجاح مشروع الأعمال ؟

ولماذا يعتبر هذا الدور مهما ؟

للاجابة على هذين السؤالين ينبغى النظر الى وظيفة الشراء نظرة شمولية Panoramic view وذلك من النواحى الآتية :

١ — النظر الى الشراء كأحد وظائف المشروع .

٢ — النظر الى الشراء كأحد العناصر الرئيسية اللازمة لاتمام عمل منتج .

٣ — النظر الى الشراء كادارة مسئولة عن « الصنع أو الانتاج الخارجى .

ونتناول فيما يلى كلا من هذه الجوانب :

أولا — الشراء كأحد وظائف المشروع . يعتبر الشراء أحد الوظائف الرئيسية المشتركة بين جميع أنواع المنظمات ، والتى لا يمكنها الاستمرار بدونها . فجميع المشروعات تدار عن طريق التكامل والتنسيق بين ست وظائف هى :

(أ) الخلق والابتكار وتتعلق باستحداث الأفكار القابلة للاستغلال الاقتصادى والتصميم .

(ب) التمويل وتتعلق بالحصول على رأس المال واستخدامه وما يرتبط بذلك من نظم وسجلات .

(ج) الأفراد وتتعلق بالموارد البشرية والعلاقات العمالية والانسانية

(د) الشراء وتتعلق بتوفير احتياجات المشروع من معدات ومهمات وأجزاء ومواد وخدمات .

(هـ) التحويل أو الانتاج وتتعلق بتحويل أو تغيير المواد الى سلع وخدمات اقتصادية .

(و) التسويق وتتعلق بتسويق وبيع السلع والخدمات المنتجة .

ويميل البعض الآن الى ضم وظيفة سابعة وهى البحوث . ورغم عمومية هذه الوظائف بين جميع المشروعات فاننا قد نجدها تأخذ مسميات مختلفة وفقا لطبيعة المشروعات .

ومن الناحية التنظيمية فان حجم المشروع يؤثر تأثيرا مباشرا على حجم الوحدات التنظيمية (الادارات) التى تؤدى هذه الوظائف ، وذلك من حيث عدد العاملين بها ، والمستوى التنظيمى للمسئولين عنها . ولكن ذلك لا يغير من الحقيقة الأساسية وهى أن هذه الوظائف لابد وأن تؤدى من أجل تحقيق أهداف المشروع . فمثلا قد لا توجد ادارة مشتريات فى المشروع الصغير الحجم ، ولكن يتم أداء وظيفة الشراء بواسطة شخص ما قد يكون مدير المشروع أو أن يعهد بها الى شخص آخر ضمن أعمال أو وظائف أخرى . وبناء على وحدة وتكامل جميع وظائف المشروع فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة فانه لا يتصور نجاح أو استمرار أى مشروع بدون وظيفة مشتريات ناجحة .

ثانيا — اعتبار المواد المشتراة كأحد عناصر العمل المنتج : فالهدف الأساسى لأى نشاط صناعى هو ابتكار وصنع منتجات يمكن تسويقها بشكل مربح . ويتحقق هذا الهدف عن طريق المزج المناسب بين الآلات والعمل والمواد والأموال والادارة . ويجب أن تكون المواد متاحة فى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفى المكان المناسب . ويؤدى الفشل فى تحقيق أى من هذه الأبعاد المتعلقة بالمواد الى زيادة تكاليف المشروع وانخفاض أرباحه ، تماما مثل ما ينتج

عن اتباع طرق انتاج متخلفة أو استخدام أفراد غير أكفاء أو اتباع طرق بيع قليلة الفاعلية ٠

ولكن المواد لم تكن تتمتع دائما بهذه الأهمية الحيوية ٠ فقد اختلفت الأهمية النسبية للعناصر الخمسة السابقة (الآلات ، الأفراد ، المواد ، الأموال ، الادارة) خلال المراحل المختلفة للتطور الصناعى ٠ ومن وجهة نظر الادارة فان أهمية المواد بدأت حوالى عام ١٩٠٠ اذ لم تكن قبل ذلك تمثل مشكلة لها دلالتها من حيث توافرها أو تكلفتها ٠ ويمكن فهم دور وظيفة الشراء فى نجاح المشروع من خلال تعقب أسباب تغير الأهمية النسبية لهذه العناصر الخمسة على مر التاريخ الصناعى للدول المتقدمة ٠

ففى خلال المائة سنة الأولى من النظام الصناعى كانت الزيادة فى الانتاجية منخفضة جدا ٠ وفى تلك الفترة كان الاعتماد أساسا على القوة البشرية والحيوانية ، اذ زادت هذه القوة حوالى ١٠٠ مرة عن قوة الآلات ٠ بيد أن هذه العلاقة بدأت تتغير حوالى عام ١٨٥٠ ٠ وفى الفترة ما بين ١٨٥٠ — ١٩٥٠ حدثت زيادة خيالية لا يمكن تصورها فى الانتاجية ٠ ففى عام ١٨٥٠ كانت القوة المنتجة مقسمة الى ٢ ٪ ممثلة فى قوة أو طاقة آلية ، ٩٨٪ قوة بشرية ، وفى حوالى عام ١٩٠٠ تساوت هاتان القوتان معا ، ولكن بحلول عام ١٩٥٠ أصبحت النسبة عكس ما كان عليه الوضع فى عام ١٨٥٠ (أى ٩٨٪ قوة آلية ، ٢٪ قوة بشرية) ٠

ولأن القوة البشرية كانت هى المصدر الأول للقوة المنتجة كان من الطبيعى أن ينصرف اليها الاهتمام ، ولما أصبحت الآلات أكثر مساهمة فى الانتاجية تحول اليها الاهتمام ٠ وعندما أصبحت المنتجات الجديدة والعمل المتخصص وتوزيع المواد أكثر تعقيدا بدأ الاهتمام

بالادارة العلمية . وفى مرحلة تالية عندما ازدادت درجة تعقد المواد فنيا وازداد كذلك حجم الانتاج أصبحت المواد تمثل عنصرا كبيرا وأساسيا من عناصر التكلفة وكانت النتيجة الطبيعية لذلك أن ينصب الاهتمام على عنصر المواد .

قبل عام ١٩٠٠ كانت كلتا المنتجات والآلات التى تنتجها بسيطة نسبيا كما كانت العملية الانتاجية نفسها بطيئة وغير معقدة ، وبالمثل فان المواد والأجزاء اللازمة للانتاج كلتا بسيطتين ومتوافرتين ورخيصتين . فى هذه الظروف كان التوزيع (التسويق) محدودا فى منطقة جغرافية صغيرة . وفى الحقيقة فانه على مدى ١٠٠ عام كان المتطلب الأساسى للانتاج هو اختيار موقع المصنع بحيث يكون قريبا من المواد الوفيرة والرخيصة ، وقد كان الموقع هو الذى يحدد منطقة التوزيع . فى اطار هذه المحددات شكلت تكلفة العمل الجزء الأعظم من تكلفة الانتاج .

ولكن استحداث آلات أحسن بالاضافة الى التقدم الادارى فى تطوير واستخدام نظم أكثر تقدما تعمل على استغلال كل من العنصرين الآلى والبشرى مكنا من الوصول الى تغييرات صناعية كثيرة وهامة . وقد صاحب زيادة حجم الانتاج انخفاض فى تكلفة العمل للوحدة ، ومعنى ذلك أن التكلفة والأهمية النسبية للمواد قد ازدادت . ولا يزال هذا التغير فى القيمة النسبية للمواد بالنسبة للتكلفة الكلية للانتاج مستمرا حتى وقتنا الحاضر . فعلى سبيل المثال كانت تكلفة المواد فى عام ١٩٤٥ تمثل حوالى ٤٠ ٪ من التكلفة الكلية لانتاج الطائرات . وفى عام ١٩٥٥ ازداد نصيب المواد من هذه التكلفة الكلية الى حوالى ٥٠٪ وهى الآن بالتأكيد أكثر من ٦٠٪ (١) .

(1) Lee, L. & Dobler, D.W., Purchasing and Materials Management Text and Cases, McGraw-Hill Book Co., N. Y., 1971,

واذا كان من الشائع القول أن أرباح المشروع تتقرر الى حد كبير عند الشراء ، فان المقصود بذلك هو أن جميع عناصر التكاليف الأخرى فيما عدا تكلفة المواد المشتراة يمكن التنبؤ بها مقدما أو وضع معدلات نمطية لها بناء على الخبرة السابقة (وذلك مثل تكلفة العمل والتكاليف الثابتة) • أما بالنسبة لتكلفة المواد والأجزاء المشتراه فلا يمكن معرفتها على وجه التحديد الا بعد الشراء ، وذلك بسبب تغير الأسعار من وقت لآخر ، وعندما تتحدد هذه التكلفة يصبح من الممكن معرفة الأرباح المتوقعة بدرجة كبيرة من الدقة •

ثالثا — الشراء ومسئولية « الصنع الخارجي » • هناك مصدران أساسيان للمواد والأجزاء التى تدخل فى صنع أى منتج • وتمثل ادارة الانتاج فى المشروع المصدر الأول ، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية الى أجزاء مصنعة • كما تمثل ادارة المشتريات المصدر الثانى • فادارة المشتريات لا تقوم فقط بشراء المواد الأولية التى تحولها ادارة الانتاج الى أجزاء مصنعة ولكنها تقوم أيضا بشراء أجزاء مصنعة بواسطة مشروعات أخرى •

وهناك تزايد مستمر فى نسبة الأجزاء التى تشترى جاهزة وتدخل فى تكوين المنتج النهائى وذلك بالنسبة الى الأجزاء التى يصنعها المشروع بنفسه • وقد ساعد التطور السريع لنظام المصنع الحديث على خلق هذا الموقف • فزيادة التخصص فى العمل وزيادة تعقد المواد الجديدة وكذلك زيادة تكلفة الآلات المتخصصة ذات الانتاج المرتفع، كلها أدت الى زيادة ما يشترى وقلة ما يصنع • وينطبق ذلك حتى على أكبر المشروعات الصناعية فى الدول المتقدمة صناعيا • والسبب فى ذلك ليس هو عدم قدرتها على الصنع ، ولكن لأنها تستطيع الحصول عليها بتكلفة أقل من منتج آخر متخصص •

معنى ذلك ان أى مشروع فى الوقت الحاضر يعتمد على مصدرين أساسيين ومتميزين للحصول على احتياجاته وهما الصنع الداخلى والصنع الخارجى • وتعتبر ادارة الانتاج هى المسئولة عن عملية الصنع الداخلى • ويدخل فى نطاق هذه المسئولية جدولة الانتاج فى كميات اقتصادية ، والقيام بذلك فى وقت كاف مقدما يمكنها من الحصول على المواد عند الحاجة اليها • ومن ناحية أخرى فادارة المشتريات تتمتع بسلطة ومسئولية جدولة « الانتاج الخارجى » • وهناك تشابه بين سلطات كل من مدير المشتريات ومدير الانتاج فيما يتعلق بجانب الانتاج المسئول عنه •ويدخل فى ذلك المسئولية عن الجدولة الزمنية ، وخفض تكلفة الوحدة المنتجة ، والمحافظة على مستوى الخدمة ، والاحتفاظ بمستوى مناسب من مراقبة الجودة ، والتأكد من مقابلة الاحتياجات فى وقتها ، ••• الخ •

رابعا — فرصة ادارة المشتريات فى المساهمة فى أرباح المشروع • يتضح لنا من النقاط الثلاثة السابقة أن الشراء ركن أساسى فى ادارة أى مشروع ، وأن جميع وظائف المشروع يجب أن تتكامل معا فى كل موحد حتى يتسنى للادارة القيام بمسئوليتها الأساسية وهى تحقيق عائد على الأموال المستثمرة • ولكن ما هو دور أو نصيب ادارة المشتريات فى هذه المسئولية ؟ وبمعنى آخر كيف يمكن لادارة المشتريات أن تساهم فى خلق الربح ؟

يمكن القول أن فرصة ادارة المشتريات فى المشروع الصناعى فى المساهمة فى تحقيق الربح أكبر من فرصة أى ادارة أخرى ويتضح لنا ذلك من العرض الآتى :

تشير الاحصاءات الى أن قيمة ما ينفق على المشتريات من المشروعات الأخرى تبلغ ٥٥٪ من اجمالى المبيعات • وذلك بالنسبة

للمشروع الصناعى متوسط الحجم • وفى بعض المشروعات مثل مطاحن الغلال ، والأغذية المحفوظة ، وصناعة الاطارات ، فان تكلفة المواد تصل الى ما بين ٧٠ — ٨٠ ٪ من اجمالى التكلفة •

وفى بحث شمل أكبر ١٠٠ شركة صناعية أمريكية فى عام ١٩٦٧ اتضح أن قيمة المبيعات سوزع على النحو التالى (١) :

تكلفة مواد وخدمات مشتراة	٥١ر١
مرتبات وأجور وخدمات عمالية	٢٧ر٢
استهلاكات	٤ر٨
ضريبة دخل وفوائد	٥ر٩
ضرائب مركزية ومحلية وخارجية	٤ر١
اجمالى تكلفة العمليات	٩٣ر١
أرباح معاد استثمارها	٣ر—
توزيعات	٣ر٨
اجمالى قيمة المبيعات	١٠٠

وهناك بحوث جامعية أخرى تؤكد أن مثل هذه النسب تنطبق أيضا على الشركات الصناعية الصغرى •

وليس الوضع فى المملكة المتحدة مختلفا عن ذلك بل أنه يؤكد هذه الحقيقة تماما • ففى عام ١٩٦٧ كان عدد جميع المنشآت الصناعية ٨٥٠٠٠ منشأة تشترى جميعها سلعا صناعية • والجدول الآتى يبين

(1) « Distribution of Receipts by the 100 largest. U.S. Manufacturing Companies » First National City Bank of New York, Monthly Letter, August, 1968, P. 91.

الأرباح والأجور والمرتبات ، والمشتريات ، وذلك كنسبة مئوية من المبيعات (١) .

الأرباح ، الأجور ، المرتبات والمشتريات
كنسبة مئوية من المبيعات
(كمتوسط لجميع الصناعات البريطانية)

	١٩٥٤	١٩٥٨	١٩٦٣
اجمالى أرباح المتاجرة	١٠	٩	١٠
اجور ومرتبات	٢٠	٢٠	٢٢
مشتريات وقود ومواد	٦٠	٥٩	٥٥
اخرى	١٠	١٢	١٣
المبيعات	١٠٠	١٠٠	١٠٠

معنى ذلك أن ادارة المشتريات تتولى انفاق أكثر من ٥٠٪ من مجموع ايرادات المشروع ، وهذا يجعلها فى وضع أفضل من أى ادارة أخرى من ناحية القدرة على المساهمة فى تحقيق الربح . فكل جنيه يتم توفيره فى الشراء عبارة عن جنيه جديد يضاف بكامل قيمته الى الأرباح ، بينما لا يعتبر الوضع كذلك بالنسبة للجنيه الذى يضاف الى الايرادات عن طريق زيادة المبيعات ، وذلك ببساطة لانه جميع المصروفات المتعلقة بتحقيق هدا الجنيه يجب طرحها لتحديد الربح الصافى : أى أنه عبارة عن جنيه عليه أعباء .

ولتوضيح هذه الفكرة نأخذ المثال التالى :

(1) Buckner, H., How British Industry, Buys, Hutchinson of London, 1967, P. 16.

لو أن المبيعات السنوية لمشروع ما تبلغ ٨٠ مليون جنيهـا . فان تكلفة المواد المشتراة تصبح ٤٠ مليون جنيها (٥٠ ٪ من المبيعات) . واذا كان هامش الربح (قبل الضرائب) يصل الى ١٠٪ ، فان زيـادة قدرها ٢٥٪ فى المبيعـات سوف تتسـاوى من زاوية الربـح مـع وفر فى المشتريات مقداره ٥٪ فقط حيث أن كلا من هذين البـديلين سيتولد عنه نفس القدر من الربح والذى يبلغ مليـونى جنيها . وقد حسبت على النحو التالى :

قيمة المشتريات على أساس ٥٠ ٪ من المبيعات = ٤٠ مليون جنيها

قيمة الـربح الناتج عن الـوفر فى الشراء = ٤٠ مليون جنيها × ٥ / ١٠٠

= ٢ مليون جنيها

قيمة المبيعات الاضافية (٢٥٪) = ٢٠ مليون جنيها

قيمة الـربح الناتج عن المبيعـات الاضافية = ٢٠ مليون جنيها × ١٠ / ١٠٠

= ٢ مليون جنيها

ومن البديهى فان تحقيق وفر يبلغ ٥٪ فقط يعتبر أيسر وأسهل من رفع الكفاءة بمعدل ٢٥ ٪ . ومما يزيد فرصة ادارة المشتريات فى تحقيق هذا الوفر أن الأسعار ليست ثابتـة أو موحدة بالنسبة للصنف الواحد ، بل أن هناك تفـاوتا فى الأسعار فى حدود ١٥ ٪ فى المتوسط . وبطبيعة الحال يتوقف الحصول على أدنى سعر متاح available فى السوق أو دفع سعر مرتفع نسبيا على المهارة التى تنظم وتدار بها وظيفة الشراء . فمعنى وجود التفاوت فى الأسعار أن الفرصة متاحة لتحقيق الوفر ، ولكن استغلالها يتوقف على كفاءة وظيفة الشراء .

ومن ناحية أخرى اذا عرفنا أن نسبة ما ينفق على الشراء من الايراد الاجمالى تكون عادة أكبر من نسبة ما يتحقق فى شـكل أرباح،

فان تخفيض تكلفة الشراء ينتج عنها زيادة كبيرة فى الربح • فكما يظهر من المثال الآتى نجد أن تخفيضا قدره ٥٪ فى تكلفة الشراء يعنى زيادة قدرها ٢٢ ٪ فى الربحية :

الوضع الأصلى :

مواد وأجزاء	٤٤٠٠٠٠ ج	٤٤٪
عمل مباشر	١٦٠٠٠٠ ج	١٦٪
تكاليف ثابتة	٣٠٠٠٠٠ ج	٣٠٪
أرباح	١٠٠٠٠٠ ج	١٠٪
المجموع	١٠٠٠٠٠٠ج	١٠٠٪

فاذا حدث تخفيض (وفر) مقداره ٥ ٪ فى تكلفة المواد والاجزاء (أى قيمته ٢٢٠٠٠ ج) فان الوضع يصبح كالآتى :

مواد وأجزاء	٤١٨٠٠٠ ج	٤١ر٨٪
عمل مباشر	١٦٠٠٠٠ ج	١٦٪
تكاليف ثابتة	٣٠٠٠٠٠ ج	٣٠٪
أرباح	١٢٢٠٠٠ ج	١٢ر٢٪
المجموع	١٠٠٠٠٠٠ج	١٠٠٪

ومن مقارنة التغير الذى حدث نجد أن الزيادة فى الأرباح تصل الى ٢٢ ٪ •

واذا كان قد استخدمنا فيما تقدم النسب المئوية فى ابراز أهمية ودور ادارة المشتريات فى تحقيق أرباح المشروع فان الالمام بحجم الأموال المنفقة على المشتريات يساعد على بيان هذه الأهمية •

ففى المملكة المتحدة يبلغ مجموع الانفاق العام السنوى على السلع والخدمات حوالى ٤٠٠٠ مليون جنيها • ولا يتضمن هذا الرقم بالطبع ما تنفقه المشروعات الصناعية الخاصة •

وفى جمهورية مصر العربية فقد تطور الانفاق العام تطورا ملحوظا وبشكل مستمر فبعد أن كان ٢٠٧٨٨٧ ألف جنيـه عام ٥٢ — ١٩٥٣ أصبح ٢٧٨٤٦٠٠ ألف جنيه فى عام ٧١ — ١٩٧٢. وفى السنوات مـن ١٩٧٣ حتى ١٩٧٨ فان اجمالى الانفاق العام يظهر على النحو التالى :

اجمالى الانفاق العام خلال الفترة
١٩٧٣ — ١٩٧٨ (بالمليون جنيه) (١)

السـنة	اجمالى الانفاق العام
١٩٧٣	٣٢٣٣ر١
١٩٧٤	٤١٦٩ر٢
١٩٧٥	٦١٣٨ر٦
١٩٧٦	٥٩٧٤ر٣
١٩٧٧	٧١٤٨ر١
١٩٧٨	٩١٤٥

وهناك مؤشر آخر يمكن منه الاستدلال على تزايد قيمة المشتريات وهو تطور قيمة الانتاج فى الفترة من ١٩٧٢ حتى ١٩٧٧ بالنسـبة لكل من القطاعات السلعية (الزراعة ، والصنـاعة والبترول ، والكهرباء ، والتشييد) ، والقطاعات الخدمية (النقل والمواصلات وقناة السويس ، والتجارة والمـال ، والمبانى السكنية ، والمرافق العـامة ، والخـدمات الأخرى) وذلك على النحو المبين فى الجدول الآتى :

---

(١) الكتاب الاحصائى السـنوى لجمهـورية مصر العـربية ١٩٥٢ — ١٩٧٨ ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، يوليو ١٩٧٩ .

جدول بين تطور الانتاج
بالنسبة للقطاعات السلعية والخدمية فى الفترة من
٧٢ الى ١٩٧٧ (بالاسعار الجارية وبالمليون جنيه)(١)

السنة	اجمالى القطاعات السلعية	اجمالى القطاعات الخدمية	الاجمالى العام
١٩٧٢	٤١١٢ر٥	١٩٩٥ر٣	٦١٠٧ر٨
١٩٧٣	٤٤٦٣ر٤	٢١٦٤ر٦	٦٦٢٨ر٠
١٩٧٤	٥٤٧٧ر٣	٢٦٦٠ر٩	٨١٣٨ر٢
١٩٧٥	٦٤١٥ر١	٢٩٥٧ر٢	٩٣٧٢ر٣
١٩٧٦	٧٤٦٦ر٠	٣٥١٩ر٠	١٠٩٨٥ر٠
١٩٧٧	٨٢٦٥ر٠	٣٩١٨ر٠	١٢١٨٣ر٠

كما يمكن اعطاء مؤشر ثالث يبين أهمية المشتريات الخارجية من خلال عرض تطور أرقام أجمالى الواردات خلال الفترة من ١٩٧٣ الى ١٩٧٨ وذلك على النحو المبين فى الجدول الآتى :

جدول يبين اجمالى الواردات خلال الفترة من ١٩٧٣ حتى ١٩٧٨(٢)

السنة	اجمالى قيمة الواردات (بالألف جنيه)
١٩٧٣	٣٦١١١٧
١٩٧٤	٩٢٠١١٨
١٩٧٥	١٥٣٩٣٢٦
١٩٧٦	١٤٨٩٩٠٨
١٩٧٧	١٨٨٣٢٧٨
١٩٧٨	٢٦٣٢١٨٠

---

(١) نفس المصدر السابق .
(٢) نفس المصدر السابق .

فى عامى ٦٧ — ١٩٦٨، ٦٨ — ١٩٦٩ تظهـر على النحو التالى وذلك بالأسعار الجارية وبالألف جنيه (١) •

	٦٧ — ١٩٦٨	٦٨ — ١٩٦٩
احتياجات سلعية	١٣٧٧٩٩	١٠٤٢٠٧
احتياجات خدمية	٩٧٨٠١	٨١٧٢٥

أهداف وظيفة الشراء :

أن التعريف التقليدى والشائع لأهداف وظيفة الشراء هو شراء جميع احتياجات المشروع بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفى الوقت المناسب ومن مصـــدر الشراء المناسب • ومع أن هذا التعريف يعتبر مندمغيا وشاملا بدرجة كافية ، الا أن قيمته تتوقف كلية على شرح وتحديد ما تعنيه كلمة مناسبة حينمـا تقترن بكل بعد من أبعاد الشراء • وهذا ما ستتناوله الأبواب القـادمة المتعلقـة بهذه الأبعاد • ولكن فى هذا المكان المتقدم يمكن تحديد أهداف وظيفة الشراء فيما يلى :

١ — حيث أن استمرارية عمليات الانتاج تعتبر ذات أهميـة حيوية فى المشروعات الصناعية . فانه يجب القيام بوظيفة الشراء على نحو لا تتعرض معه برامج الانتـاج للاضطراب أو التوقف بسبب عدم توافر المواد أو المهمات أو المعدات •

ومع ذلك فان هذا الهدف يجب تحقيقه مع الاحتفاظ بأقل استثمار ممكن فى المخزون •

---

(١) المؤشرات الاحصائية ١٩٥٢ — ١٩٧٢ ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء .

ولعل القارىء قد أدرك أن هناك تعارضا بين الاعتبارين السابقين: عدم تعريض برامج الانتاج للاضطراب أو التوقف من ناحية ، وتخفيض رأس المال المستثمر فى المخزون من ناحية أخرى • فتلبية الاعتبار الأول تعنى شراء كميات كبيرة من جميع الاحتياجات بحيث تستبعد مخاطرة التوقف أو الاضطراب فى برامج الانتاج ، وهذا يتعارض مع تخفيض المخزون الذى يمثل رأس مال عاطل الى أدنى حد ممكن •

ومعنى ذلك أن مدير المشتريات مطالب بتحقيق توازن دقيق بين العوامل المتعلقة بمخاطرة التوقف ، التكلفة المرتبطة بالشراء المستقبل ، واقتصاديات شراء الكمية المناسبة • ولاشك أن اعطاء أوزان لهذه العوامل يتطلب خبرة كبيرة ومستوى رفيعا من التقدير والحكم على الامور •

أن مهمة مدير المشتريت هذه تشبه تماما مهمة المدير المالى حينما يحاول التوفيق بين هدفى السيولة والربحية •

٢ — المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة بالنسبة للاصناف المشتراة • وفى مجال الشراء الصناعى تعنى الجودة أساسا درجة مناسبة أو ملاءمة suitability الصنف للغرض المزمع استخدامه فيه • ووفقا لذلك فان المطلوب هو شراء الاصناف التى تناسب الغرض وليس الاصناف التى تمثل درجة عالية من الجودة المطلقة •

٣ — توفير احتياجات المشروع بأقل تكلفة ممكنة • فرجل الشراء الناجح يحاول توفير الجودة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة • ومن المهم أن يدرك القارىء أن المقصود هنا هو التكلفة النهائية وليس التكلفة المبدئية . ومعنى ذلك أنه الى جانب الجودة يجب اعتبار الخدمات التى يقدمها الموردون وتقييمها فى ضوء حاجة المشروع لهذه الخدمات • ونتيجة لذلك ربما يجد أنه من المصلحة استبعاد مورد تقدم بتكلفة مبدئية منخفضة وقبول آخر ذى تكلفة مبدئية مرتفعة بسبب أن الشروط

التى يقدم بها الخدمات المرتبطة بالشراء تشير الى أن التكلفة النهائية للعملية كلها ستكون أقل •

فقد وجد رجال التسويق أن المشترى غالبا ما يركز اهتمامه على ما سيدفعه فى الوقت الحاضر (عند الشراء) ، ولا يعطى نفس الاهتمام لما سيدفعه فيما بعد • وقد استغلوا هذه النتيجة السلوكية فى التسعير، فكثير من الشركات تحدد سعرا منخفضا نسبيا لاجهزتها أو معداتها لاغراء المشترى على تفضيلها ثم تحدد أسعارا مرتفعة بالنسبة للخدمة أو الصيانة أو قطع الغيار • وذلك بالطبع عندما يكون الجهاز معقدا فنيا أو قطع غياره غير نمطية بحيث يمكن للمنتج احتكار تقديم هذه الخدمة •

٤ — تجنب حدوث الازدواج duplication ، والتلف waste والتقادم absolescence فى جميع الأصناف المشتراة • والواقع أنه فى استطاعة ادارة المشتريات عمل الكثير لاستبعاد هذه المخاطر • وذلك عن طريق النظر الى كل عملية شراء فى ضوء خطط التشغيل طويلة المدى الى جانب الاعتبارات قصيرة المدى التى تتعلق بالحاجة الحاضرة •

ه — المحافظة على المركز التنافسى competitive position للمشروع • ولكى يتحقق ذلك يجب القيام بالمراجعة المستمرة للمواصفات specifications للتأكد من أن مستويات الجودة فى المشروع ليست أعلى — دون مبرر — من تلك الخاصة بالمنافسين ، خاصة اذا كان عملاء المشروع لا يطلبون مستوى الجودة المرتفع فى السلع التى يشترونها ، أو لا يمكن استرداد التكلفة المترتبة على ارتفاع مستوى الجودة •

٦ — انشاء وتطوير والاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة مع الموردين فالعلاقات الطيبة مع الموردين لا تقدر بثمن ، اذ أنها تساعد على حل

العديد من المشاكل التى لابد وأن تنشأ بين المشـــترى والمورد • فصورة المشروع Company's image فى أذهان الموردين يمكن أن تكون أصلا أو التزاما ، وادارة المشتريات هى الادارة المسئولة مسئولية أساسية عن خلق صورة طيبة للمشروع لدى الموردين •

ومن الناحية النفسية فان العلاقة بين المشترى والمورد ليست علاقة ميكانيكية ولكنها فى الدرجة الأولى علاقة انسانية ، ومن الطبيعى أن يخص المورد العمـــلاء ذوى العلاقة الطيبة معـــه بخدمات أفضـــل وشروط أحسن •

٧ — انشاء علاقات داخلية مع الادارات الأخرى تحقق الفهم والانســجام harmony بين الوحدات التنظيمية التى يتكون منها المشروع • فبما أن ادارة المشتريات تقوم بتوفير كل شىء ابتداء مـــن المعدات الثقيلة التى تستخدم فى الانتاج الى أقلام الرصـــاص التى تستخدم فى المكاتب ، فان ذلك يعنى أنها تتعامل مع جميع أقســـام المشروع • ويجب أن تقوم هذه العلاقات على الفهم المتبادل ، وادراك أن هذه الادارات انما تتكامل معـــا فى ســـبيل تحقيق الهدف الرئيسى للمشروع الذى يضمهم جميعا •

٨ — وكأى ادارة أخرى من ادارات المشروع فان من بين أهدافها اعداد وتدريب أفراد على قدر من الكفاءة وايجاد الحوافز لديهم للعمل على نجاح الادارة والمشروع ككل • يضاف الى ذلك وضع ســـياسات واجراءات تسمح بتحقيق جميع الاهداف السابقة •

ومن المهم أن نشير الى أن هذه الأهداف تنطبق — كمبدأ — فى جميع أنواع المنظمات التى تقوم بالنشـــــاط الشرائى : المشروعات الصناعية والهيئات الحكومية وغيرها ، سواء كان دافع الربح موجودا أو غـــير موجـــود • واذا كانت المنظمـــات التى لا تعمـــل بدافع الربح nonprofit-seeking لا تسعى الى تعظيم أرباحهـــا

فانها تسعى — بالتأكيد — الى تعظيم الفوائد التى تحصل عليها من كل جنيه منفق فى الشراء • فالحصول على أقصى قيمة أو منفعة من كل وحدة نقدية منفقة هو مبدأ عام ينطبق على جميع أنواع المنظمات سواء قيست هذه القيمة بمؤشر الربح أو بأى مؤشر آخر للكفاءة •

فاذا أخذنا الهدف الأول — على سبيل المثال — وهو امداد عمليات المشروع بالاحتياجات المختلفة بصفة مستمرة بحيث لا تتعرض للتوقف أو الاضطراب ، فانه يعنى فى المشروع الصناعى امداد عملية الانتاج أو الصنع ، ويعنى فى القوات البحرية امداد السفن وطائرات الاسطول والقواعد ، ويعنى فى الجامعة امداد الكليات والأقسام العلمية ••الخ • والمبادىء التى تندرج تحت هذا الهدف تنطبق بنفس القوة على جميع أنواع المنظمات • وينسحب ذلك على الاهداف الاخرى • كما أن هذه الاهداف تنطبق على المنظمات الكبيرة والصغيرة • وعلى الرغم من أن هناك مواقف تستدعى اجراء تغيير طفيف فى صياغة بعض هذه الأهداف لتتناسب مع مشروع بعينه ، فان ذلك لا يمس الحقيقة الأساسية وهى أن الكلمات وحدها هى التى تتغير بينما تبقى المبادىء فى جوهرها كما هى .

اختصاصات ادارة المشتريات :

من الطبيعى أن يتوقف مدى تمكن ادارة المشتريات من تحقيق أهدافها الرئيسية على السلطات والمسئوليات التى تخولها لها الادارة العليا • وفى بحث شمل ٢٨٠ شركة فى الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن الوظائف التى تقوم بها ادارات المشتريات فى هذه الشركات ومدى مسئوليتها عن القيام بهذه الوظائف تظهر على النحو المبين فى الجدول الآتى (١) :

(1) National Industrial Conference Board, « Purchasing for Industry », Studies in Business Policy 33, N. Y., 1975.

جدول يبين وظائف ٢٨٠ ادارة مشتريات

الوظيفـــــة	نسبة ادارة المشتريات مسئولية أساسية	مسئولية ثانوية	غير مسئولة
١ — اصدار أوامر الشراء	٩٩	—	١
٢ — مقابلة رجال البيع	٩٨	١	١
٣ — المناقشة مع الموردين	٩٨	١	١
٤ — اختيار الموردين	٩٨	١	١
٥ — تحليل العطاءات والاسعار	٩٦	٢	٢
٦ — عمل تعديلات مع الموردين	٩٥	٤	١
٧ — الاحتفاظ بسجلات الموردين	٩٥	٣	٢
٨ — اضافة مصادر توريد جديدة	٩٥	٣	٢
٩ — متابعة أوامر الشراء	٩١	٧	٢
١٠— الاحتفاظ بمكتبة الكتالوجات	٩٠	٦	٤
١١— التخلص من الخردة والفائض	٨٣	١٦	١
١٢— فحص واعتماد الفواتير	٧٦	٢٢	٢
١٣— جدولة المشتريات ومواعيد التسليم	٧٦	٢١	٣
١٤— تحديد وقت الشراء	٧٣	٢٤	٣
١٥— دراسة السوق وتحليل التكاليف	٧٣	١٩	٨
١٦— فحص طلبات الشراء	٦٥	٢٩	٦
١٧— التعاقد الجزئى	٦٣	١٦	٢١
١٨— تحديد كمية الشراء	٥٨	٣٩	٣
١٩— تقديم مواد بديلة	٥٠	٤٨	٢
٢٠— الاحتفاظ بسجلات المواصفات	٤٩	٤٦	٥
٢١— مراقبة المخزون	٤٣	٥٣	٤
٢٢— مناقشة عقود الانشاءات	٣٥	٦٢	٣
٢٣— مراقبة حركة الوارد	٣٥	٥٩	٦
٢٤— التخزين	٣٢	٦٤	٤
٢٥— التنميط	٢٨	٥٦	١٦
٢٦— الاحتفاظ بملفات النقل	٢٥	٧١	٤
٢٧— تحديد المواصفات	٢٣	٧٣	٤
٢٨— اختيار المعدات الراسمالية	٢٢	٧٦	٢
٢٩— الاستلام	٢٢	٧٢	٦
٣٠— اعمال الجمارك	٢٠	٤٤	٣٦
٣١— مناقشة عقود التأجير	١٨	٦٦	١٦
٣٢— فحص واختبار المواد القادمة	١٤	٨٠	٦
٣٣— التأمين على المشتريات	٥	٩٠	٥

ومن بيانات هذا الجدول يمكن استنتاج ما يلى :

١ — أن هناك تفاوتا كبيرا فى الأنشطة التى تمارسها ادارات المشتريات فى المشروعات المختلفة • وهذه حقيقة حتى بالنسبة للمشروعات المتشابهة والتى تنتمى الى نفس الصناعة •

٢ — أن مدى هذا التفاوت كبير . ويتضح ذلك اذا أخذنا الأنشطة التى تعتبر ادارة المشتريات مسئولة عنها مسئولية أساسية أو مسئولية ثانوية على حد سواء ، حيث تبلغ قيمة هذا المدى ٩٤ ، ٩٠ على التوالى ، وكلتاهما قيمة مرتفعة •

٣ — أن هناك اختلافا بين المشروعات فى تحديد مدى مسئولية ادارة المشتريات عن نفس النشاط • أى أننا قد نجد ادارة المشتريات مسئولة مسئولية اساسية عن نشاط معين ، ومسئولة مسئولية ثانوية عن ذات النشاط فى مشروع آخر •

٤ — أن هناك اتفاقا على بعض الأنشطة واعتبارها من صميم عمل ادارة المشتريات لا تنازعها فيها ادارة أخرى • ومن هذه الأنشطة :

(أ) اصدار أوامر التوريد

(ب) اختيار الموردين

(ج) تحليل العطاءات

(د) متابعة أوامر التوريد

(هـ) تجديد وقت الشراء

(و) اضافة مصادر توريد بديلة

كما أن هناك اتفاقا على بعض الأنشطة واعتبارها ثانوية بالنسبة لادارة المشتريات ، وأقرب الى أنشطة الادارات الأخرى • ومن هذه الأنشطة :

(أ) التنميط

(ب) تحديد المواصفات

(ج) اختيار المعدات الرأسمالية

(د) أعمال الجمـــارك

(هـ) مناقشة عقود التأجير

(و) التأمين على المشتريات

الباب الثاني

تنظيم ادارة المشتريات

* مقـــدمة
* المستوى التنظيمى لادارة المشتريات
* التنظيم الداخلى لادارة المشتريات
* العلاقة بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى
* المركزية واللامركزية فى الشراء
* العاملون بادارة المشتريات

الباب الثانى

تنظيم ادارة المشتريات

مقـــدمة :

يعتبر التنظيم وسيلة الى تحقيق غاية تتمثل فى تحقيق التنسيق والتعاون بين مجهودات الأفراد والادارات التى تتكون منهم ، وذلك فى سبيل تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة • وقد مرت نظريات ومبادىء التنظيم بتغييرات فى السنوات الأخيرة ، فحدث تكامل بين المبـادىء التى تؤكد دور الفرد وتلك التى تؤكد دور الجماعة كحقيقة هامة • ومن الطبيعى أن يتأثر تنظيم ادارة المشتريات بهذا التطور ويعتبر أحدث تغيير له دلالته هو الاتجاه نحو توحيد نشاط الشراء مع الادارات الأخرى التى لها علاقة بالمواد تحت رئاسة جهة ادارية واحدة • وعادة ما يشـــار الى هـــذا التحـــول بمفهـــوم ادارة المـــواد materials management concept .

وسوف نعرض فى هذا الباب الاعتبارات الأســاسية المتعلقــة بتنظيم ادارة المشتريات • ويتضمن ذلك المستوى التنظيمى لادارة المشتريات أو مكان ادارة المشتريات فى الهيكل التنظيمى العام للمشروع• ويتعلق بهذا الاعتبار الأول نقطتان هما :

(أ) درجة المركزية فى أداء وظيفة الشراء •

(ب) المستوى الادارى الذى يتبعه مدير المشتريات •

ويدخل فى نطاق تنظيم ادارة المشتريات التنظيم الداخلى لهذه الادارة حتى تتضح الأنشطة التى تؤديها • ولاشـك أن أى تنظيم ادارى سليم يجب أن يحدد العلاقة بين الوحدات الادارية التى تتعاون

معا فى سبيل غاية مشتركة • وما يعنينا فى هذا المقام هو توضيح العلاقة بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى التى توجد عادة فى المشروع الصناعى • وكما لا يغيب عن ذهن القارىء فان هناك فوائد كثيرة يمكن تحقيقها من التنظيم الادارى الجيد • فالمسئوليات والاختصاصات يتم اسنادها بوضوح الى الأفراد بما يكفل آداء جميع الأنشطة دون ازدواج فى المجهود • وبالمثل فان التنظيم الجيد يحدد ويعرف السلطة بوضوح حتى يعرف كل شخص نطاق تصرفاته ورئيسه ومرؤسيه ، وهذا من شأنه أن يمنع أو يقلل الخلاف friction بين الأفراد • ومن شأن التنظيم المناسب أن يوفر وقت المدير حيث أن اسناد السلطات والمسئوليات بشكل منطقى يساعد المستويات الأدنى على التصرف فى الامور الروتينية وتفرغ الرئيس للامور الاكثر أهمية والتى تتعلق بوضع السياسة •

ومن المهم أن ندرك أن هناك حدودا لما يمكن تحقيقة من خلال التنظيم الادارى كما أن هناك نقاط ضعف تنظيمية يجب تفاديها عند اعداد التنظيم • والقيد الأساسى على نجاح أى تنظيم يتمثل فى الافراد الذين يشغلونه ويسيرونه • فأفضل مبادىء التنظيم تصبح ذات فائدة محدودة اذا كان الافراد الذين يؤدون الأنشطة المختلفة غير قادرين على ذلك أو غير مؤهلين له • والعنصر الآخر الذى يجب أخذه فى الاعتبار هو احتمال المغالاة فى التنظيم over organisation والمقصود بالمغالاة فى التنظيم هو الأفراط فى التحديد التفصيلى للواجبات والمسئوليات • لأن ذلك يؤدى الى ظهور النتائج السيئة للبيروقرطية red tape ، كما أنه يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة نتيجة طول قنوات الاتصال بالمستويات الأعلى •

المستوى التنظيمى لادارة المشتريات :

أشرنا من قبل الى أن وظيفة الشراء وظيفة عامة ومشتركة بين جميع أنواع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها • غير أن هناك أختلافا فى الحياة العملية بين المنظمات من حيث التسمية التى تطلق على الجهاز الخاص بتوفير الاحتياجات المختلفة لها • ومن التسميات الشائعة ما يلى (١) :

١ — قسم أو ادارة المشتريات •
٣ — قسم أو ادارة الاحتياجات •
٤ — قسم أو ادارة الامدادات والتموين •
٢ — قسم أو ادارة العقود والمشتريات •
٥ — قسم أو ادارة المشتريات والمخازن •
٦ — قسم أو ادارة التموين والتخزين •

وبالمثل فان هناك أختلافا بين المشروعات من حيث الجهة الادارية التى تتبعها ادارة المشتريات • ففى بحث أجرى عام ١٩٦٩ فى الولايات المتحدة الامريكية وشمل ٥٩ مدير مشتريات اتضح أن النسبة التى تتبع كل جهة ادارية هى على النحو التالى (٢) :

١٧٪ رئيس مجلس الادارة •
٥٨٪ نائب رئيس مجلس الادارة •
١٠٪ المدير العـــام •
١٥٪ جهات ادارية مختلفة •

---

(١) على عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، الطبعة السادسة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ص ١٧ — ١٨ •

(2) Pinkerton, R.L., Curriculum of Purchasing. University of Wisconsin, Project Report, August, 1969.

وفى عام ١٩٧١ أجرت « مجلة المشتريات » بحثا شمل ٥٠٠مدير مشتريات وبسؤالهم عن الجهة الادارية التى يتبعونها مباشرة اتضح ما يلى (١) :

٢٦٪ رئيس مجلس الادارة .
٢٢٪ نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الانتاج .
١٣٪ المدير العـــام .
٩ ٪ مدير المــواد .
٧ ٪ نائب رئيس مجلس الادارة لشئون الشراء .
٤ ٪ نائب رئيس مجلس الادارة للشئون المالية .
١٩٪ جهات ادارية مختلفة .

وهناك بحوث أخرى يظهر من نتائجها أن مدير المشتريات يتبع رئيس مجلس الادارة فى ٥٢٪ من الحالات ، ونائب رئيس مجلس الادارة فى ١٩٪ من الحالات ، والمدير العام فى ١٠٪ من الحالات ، والمدير المالى فى ٦٪ من الحالات ، ومـدير المصنـع فى ٩٪ مـن الحالات ، وجهات ادارية أخرى فى ٤٪ من الحالات . وقد كان عدد المشروعات التى شملها هذا البحث ٩١ مشروعا (٢) .

وبالنسبة للوضع فى جمهورية مصر العربية فان المستوى الادارى لجهاز المشتريات وكذلك تبعيته المباشرة تتضحان من خلال بحث قام به المؤلف ، وقد شمل هذا البحث ٣٧ شركة من شركات القطاع العـام

(1) Aljian, G.W., Burshasing Handbook, 3rd. ed., McGraw-Hill Book Co., 1973, pp. 2-5.
(2) Westing, J.H. & Fine I V., Industrial Purchasing, John Wiley & Sons, N. Y., 1961, p. 31.

تمثل معظم القطاعات الصناعية ، ٢٢ وزارة وهيئة عامة ، وذلك فى عام ١٩٨٠ (١) .

وبالنسبة للمستوى الادارى فانه يظهر على النحو المبين فى الجدول الآتى :

جدول يبين المستوى الادارى لجهاز المشتريات فى الحكومة والقطاع العام

المستوى الادارى	عدد	٪
مراقبة عامة	١٤	٢٣ر٧
ادارة عامة	١٦	٢٧ر١
ادارة	٢٠	٣٣ر٩
قسم	٩	١٥ر٣
المجموع	٥٩	١٠٠

أما بالنسبة للتبعية المباشرة لجهاز المشتريات فانه يظهر على النحو المبين فى الجدول الآتى :

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، « دراسة ميدانية لمعوقات الشراء فى الحكومة والقطاع العام » ، مؤتمر تطوير الادارة الحكومية ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، أكتوبر ١٩٨٠ .

جدول يبين الجهة التى يتبعها جهاز المشتريات مباشرة

جهة التبعية المباشرة	القطاع الحكومى	القطاع العام	النسبة الى المجموع الكلى
وكيل الوزارة للشئون المالية أو رئيس مجلس الادارة	٢	٤	١٠٫٢
الادارة العامة (المراقبة العامة) للمشتريات	٥	٧	٢٠٫٣
الادارة العامة للشئون المالية	١٣	٧	٣٣٫٩
الادارة العامة للشئون التجارية	—	٧	١١٫٨
الادارة العامة للمهمات والتموين	—	٦	١٠٫٢
ادارة الخدمات الادارية	—	٣	٥٫١
قطاع المشروعات أو القطاع الهندسى	—	٢	٣٫٤
قطـــاع النقـــل	—	١	١٫٧
قسم التوريدات والمخازن	١	—	١٫٧
ادارة الحسابات والتوريدات	١	—	١٫٧
المجمـــوع	٢٢	٣٧	١٠٠

ولعل مدلول هذه الأرقام واضح ولا يحتاج الى تعليق أوتفسير .

ومن مجموع هذه النتائج الميدانية يتضح لنا أن المسئول عن وظيفة الشراء فى الشركات له صلة مباشرة بالادارة العليا فى المشروع . وهذا الوضـع أكثر شيوعا فى المشروعات متوسطـة الحجم . وفى الواقع فان مدير المشتريات يجب أن يكون فى موقع مناسب يمكنـه من المساهمة الفعالة لمصلحة المشروع من خلال استخدام قدرة ادارته على ذلك . كما يجب أن تتوافر له حرية التصرف الكاملة بناء على مبادرة ادارته وليس من خـلال ادارة أو قسم آخر قد لا يكون على دراية cognant بأحوال السوق أو غير مقدر لمـدى ما يمكن أن تساهم به ادارة المشتريات .

ويعبر بعض المتخصصين فى هذا المجال عن الاتجاه نحو تزايد نفوذ رجال الشراء المحترفين لهذه الوظيفة والمتفرغين لها بما يلى(١) :

« يعتبر مدير المشتريات ، الى حد كبير ، عضوا فى الادارة العليا التى تصنع القرارات ، بل أن كثيرا من مديرى المشتريات يعتبرون صانعى القرارات الرئيسية فى عدد متزايد من العمليات الشرائيـة . وقد نتج هذا عن أن طبيعة المدخلات فى العملية الشرائية (عروض الموردين وشروطهم وطريقة التعامل معهم) قد أصبحت أكثر تعقـدا وتشابكا عما كانت عليه من قبل . أن النظرة المعاصرة ترى أن العمل الرئيسى لمدير المشتريات ليس « الشراء » بقدر ما هو حل للمشاكل التى تواجه منشأته ، وان جوهر عمله يعتبر تحليليا وابداعيا وليس كتابيا » .

وعلى الرغم من أن هذه النظرة قد تكون مثالية ideal أكثر منها واقعية realistic ، فانها تشير بوضوح الى أن هنـاك اتجاها نحو استخدام متخصصين متفرغين للقيام بوظيفة الشراء مـن ناحية ، ووضع هؤلاء على مستوى تنظيمى مرتفع من ناحية أخرى .

وقد اقتنع عدد كبير من المشروعات باعتبار نشاط الشراء كنشاط تنفيذى رئيسى خاصة فى المشروعات الكبيرة خلال الاربعين سـنة الاخيرة . ويتنافى مع هذا الاقتناع أن يكون مدير المشتريات مسئولا أمام أى مدير تنفيذى آخر ، اذ يؤدى هذا الوضـع الى أن تتأثر أنشطة الشراء الى حد كبير برغبات وميول واتجاهات الادارة التنفيذية الاخرى التى يدخل الشراء فى نطاق أشرافها (٢) .

---

(1) Faris, C.W., «Market Segmentation and Industrial Buyer Behaviour» in Moyer & Vosburgh, Marketing for Tomorrow.... Today, PP. 108-110.

(٢) محمد عفيفى حمودة ، ادارة المشتريات ، ١٩٧٠ ، ص ٣٣ .

ووجهة نظر الشركات التى تجعل نشاط الشراء تابعا لادارة الانتاج هى أن وظيفة المشتريات هى وظيفة خدمة للانتاج وما لم تؤد بكفاءة فانه يتعذر أن يتم الانتاج بالشكل المطلوب وبالتكلفة المناسبة، وبتعبير آخر فان اشراف ادارة الانتاج على نشاط الشراء يجعلها تتأكد من توافر جميع احتياجاتها فى المواعيد المناسبة لبرامجها •

وينتقد الأستاذ الدكتور على عبد المجيد هذا التبرير بقوله « •• وبالرغم من أن هذا التبرير سليم فى موضوعه ، الا أنه لا يمكن أن يستند اليه كدافع لاشراف مدير الانتاج على جهاز المشتريات وخاصة فى اطار عملية التخصص الوظيفى كحقيقة عملية فى المشروعات الحديثة اذ لو قبلنا هذا المنطق لوجدنا أيضا أن عملية الانتاج ليست هدفا فى حد ذاته ، وانما هى من أجل البيع والتوزيع ، بمعنى أنها وظيفة خدمة أيضا لوظيفة البيع والتوزيع ، وأثرها كبير على عملية البيع والتوزيع • وبغير حسن أدائها لا يمكن بيع أو توزيع السلعة وتحقيق أهداف المشروع من أرباح أو خدمات • وبالتالى يدفع هذا المنطق الى اشراف مدير المبيعات على عملية الانتاج •• وهنا نعود الى طبيعة المشروع الصغير الحجم الذى لا تظهر به عملية التخصص الوظيفى • وعلى ذلك فلابد أن يكون الوضع التنظيمى لجهاز المشتريات بشكل مستقل عن اشراف مدير الانتاج ويمثل نفس مستوى ادارة الانتاج من الناحية الوظيفية » (١) •

وهناك من الشركات من يجعل وظيفة الشراء تابعة للادارة المالية• بحجة أن التدفق النقدى الخارج فى شكل سداد لقيمة المشتريات يحتل جزءا هاما من حجم الميزانية النقدية وهذا الوضع أيضا منتقد بناء على نفس المنطق السابق •

---

(١) على عبد المجيد عبده ، المرجع السابق ص ٢٠ •

وفى جمهورية مصر العربية فان ادارة المشتريات تتبع المدير التجارى للمشروع فى عدد كبير نسبيا من مشروعات القطاع العام حيث يدخل فى سلطة هذه الوظيفة الاشراف على نشاطى التسويق والشراء •

ويعتبر هذا وضعا غير طبيعى وغير منطقى • واذا كان من الممكن قبول مثل هذا الوضع فى المشروعات التجارية ، حيث أن الهدف الاساسى من عملية الشراء هو اعادة البيع دون تغيير فى طبيعة الاصناف المشتراة ، فانه ليس كذلك فى المشروع الصناعى حيث يختلف المنتج النهائى تماما فى خصائصه ومشاكل تسويقه عن المواد الداخلة فى انتاجه ومشاكل شرائها • وبناء على ذلك فاذا وجدت وظيفة مدير تجارى بالمشروع الصناعى فانها لا يجب أن تعنى أكثر من مدير تسويق بما فى ذلك من بيع وتوزيع كوظائف تسويقية (١) •

التنظيم الداخلى لادارة المشتريات :

يهدف التنظيم الداخلى لأى ادارة من ادارات المشروع — بما فى ذلك ادارة المشتريات — الى ايجاد المناخ المناسب الذى يمكن من أداء جميع الأنشطة الداخلة فى اختصاص تلك الادارة بحيث تستطيع تحقيق أهدافها المحددة لها والمساهمة فى تحقيق الهدف الرئيسى للمشروع •

وهناك عدد من العوامل التى تؤثر فى التنظيم الداخلى لادارة المشتريات منها :

١ — الأعمال التى تسندها الادارة العليا الى ادارة المشتريات •

(١) المرجع السابق مباشرة ، ص ٢٠

فمثلا اذا كان نشاط النقل والحركة داخلا فى نطاق اختصاصات ادارة المشتريات فان ذلك سيظهر فى التنظيم الادارى الداخلى لها •

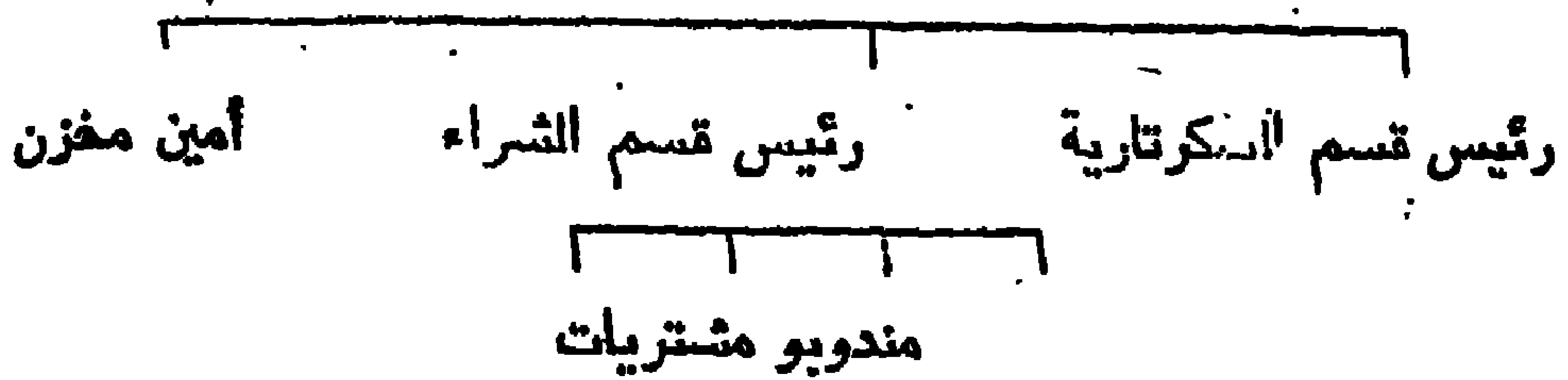
٢ — حجم المشروع ، فمن البديهى أن ينعكس حجم المشروع على كمية الاحتياجات وبالتالى كمية الأعباء الملقاة على عاتق ادارة المشتريات وعدد الأفراد اللازمين للنهوض بتلك الاعباء • ونتيجة لذلك نجد أن التنظيم الادارى الداخلى لادارة مشتريات فى مشروع كبير الحجم يختلف عن ذلك الخاص بادارة مشتريات فى مشروع صغير الحجم •

٣ — درجة تنوع الاصناف المشتراة • والعامل الذى يحدده هذا التنوع هو درجة تعدد أنشطة ومنتجات المشروع • فالمشروع الذى يقتصر انتاجه على خط منتجات واحد تكون احتياجاته أقل تنوعا من ذلك الذى يقوم بانتاج ثلاثة أو أربعة خطوط منتجات • والسبب فى تأثير هذا العنصر على التنظيم الداخلى لادارة المشتريات يتمثل فى أن الأمر يستلزم غالبا تخصيص مندوب مشتريات لكل مجموعة متشابهة أو متقاربة من الاحتياجات ، كما أن لكل صنف أو مجموعة أصناف متشابهة ظروفها السوقية وشروط التعامل فيها مما يتعذر معه على شخص واحد التعامل بكفاءة فى عدد من الأسواق المتباينة .

والاشكال الثلاثة الآتية تبين التنظيم الداخلى لادارة المشتريات فى حالة المشروع الصغير والمتوسط والكبير على التوالى :

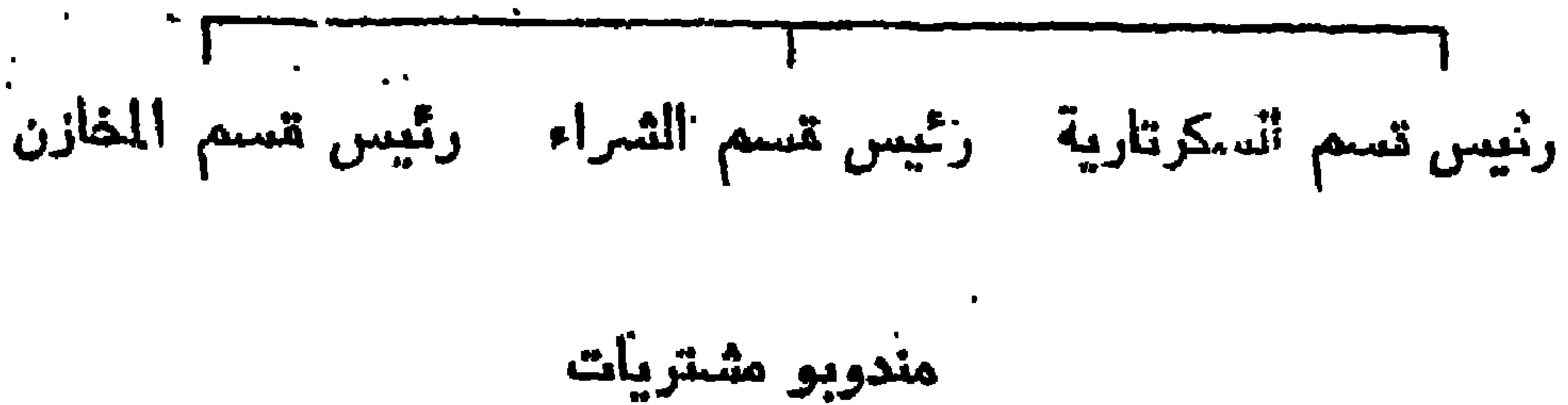
أ ـ التنظيم الادارى لادارة المشتريات
فى مشروع صغير الحجم

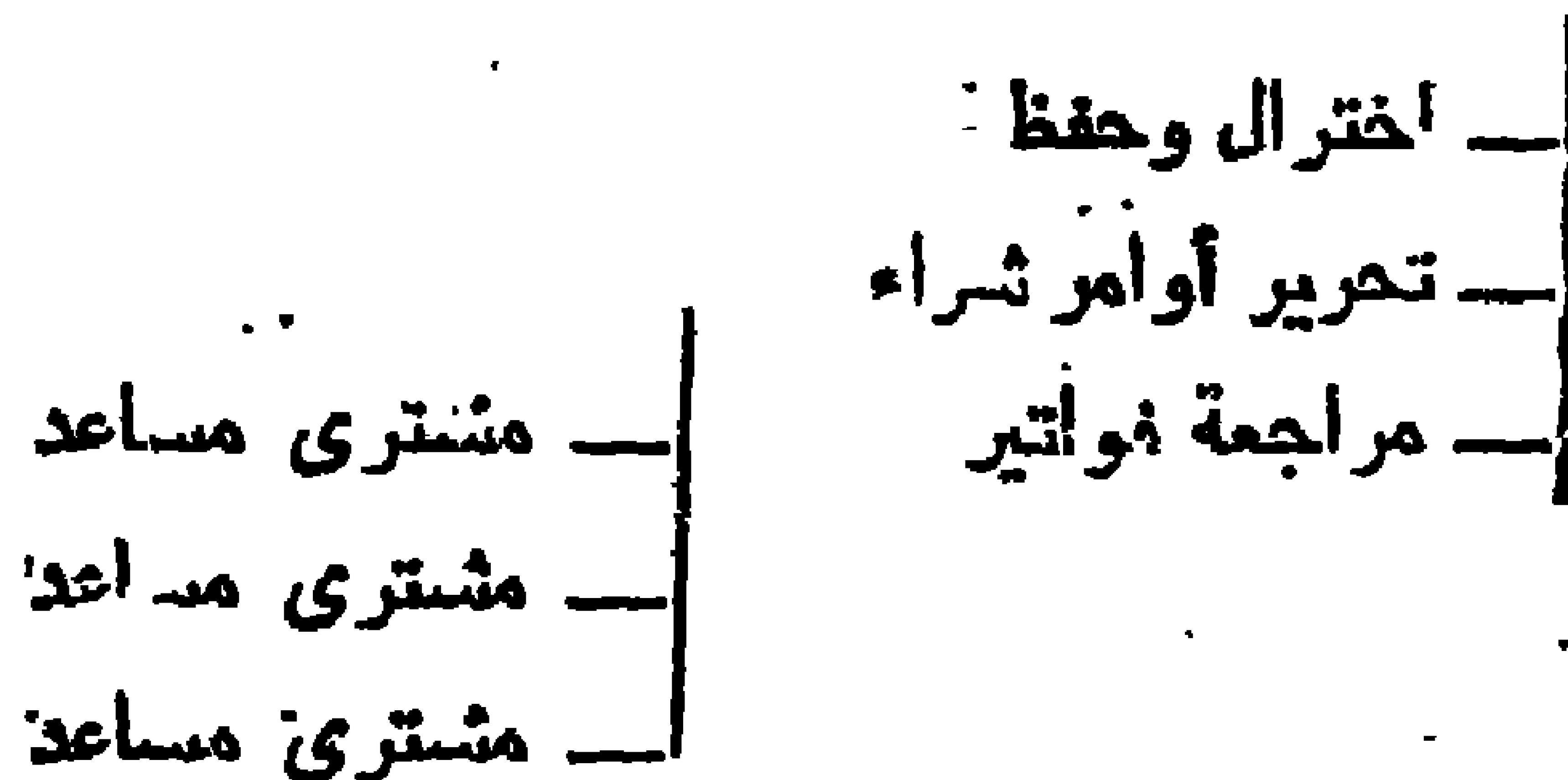
مدير المشتريات



ب ـ التنظيم الادارى لادارة مشتريات
فى مشروع متوسط الحجم

مدير المشتريات





جـ ـ التنظيم الادارى لادارة مشتريات فى مشروع كبير الحجم

مدير عام المشتريات والمخازن

نائب مدير المشتريات والمخازن

- قسم مراقبة المخزون
- ادارة المشتريات
  - قسم العقود والمناقصات
  - قسم التوريدات
    - معدات راسمالية وآلات
    - مواد لخام واجــزاء
    - وقود ومواد تشغيل وصيانة
    - آلات وادوات مكتبية
  - الدراسات الاقتصادية
  - قسم التوريد
  - قسم الفحص والاستلام
- ادارة المخازن
  - سكرتارية وارشيف
  - تخزين
  - صرف
  - سجلات وبطاقات المخازن
  - صيانة وأمن المخازن

هذا ومن الممكن استخدام نفس الأسس التى تتبع لتجميع أوجه النشاط فى المشروع بصفة (١) عامة عند تجميع أوجه النشاط الداخلة فى اختصاصات ادارة المشتريات . وأكثر الأسس شيوعا هو استخدام الأساس الوظيفى فى تجميع أوجه النشاط ووفقا له يخصص قسم لكل وظيفـــة من الوظائف (أو مجموعة الأنشطة) التى تؤديها ادارة المشتريات وذلك مثل استلام طلبات الشراء ومراجعتها ، اصدار أوامر الشراء ، متابعـــة التوريد ، الفحص والاســتلام ، التخـــزين والصرف .. الخ . غير أنه من الممكن اتباع الأساس السلعى ووفقا له يخصص قسم لشراء كل مجموعة سلعية متجانسة أو متقاربة مثل المواد الاولية والاجزاء نصف المصنوعة ، الآلات والمعدات ، الوقود والزيوت والشـحومات ، الاثاث والتجهيزات ، المعـدات والادوات المكتبية .. الخ . وبالمثل فانه يمكن تصور اتباع الاساس الجغرافى فى تجميع أنشطة ادارة المشتريات فيكون هنـاك قسم للمشـتريات المحلية ، وقسم للمشتريات الخارجية .. وهكذا . غير أن الواقع العملى نادرا ما يسمح باتباع أساس واحد لتجميع أوجه النشاط وبالتالى فانه فى معظم الاحوال يتم اتباع أكثر من أساس واحد وهـو ما يعرف بالاساس المركب فى تجميع أوجه النشاط .

وأيا كان الاساس الذى يتبع فى تجميع أوجه النشاط المتعلقـة بوظيفة الشراء فانه من المهم بيان هذه الأنشطة وذلك على النحـو التـالى :

١ — أن تعقد الحياة التجارية والتغيرات المستمرة فى ظـرف الاسواق تجعل جودة قرارات الشراء وبالتالى مستوى كفاءة اداء ادارة

---

(١) المؤلف ، المرجع السابق ، ص ١٨٠ — ١٨٨

المشتريات تتوقف الى حد بعيد على توافر البيانات المتعلقة بابعــــاد القرار • ونتيجة لذلك نجد أن أول نشاط هو اعداد السجلات التى توفر هذه البيانات • ويتضمن ذلك سجلات الموردين للاصناف المختلفــة • واتجاهات الاسعار فى السوق ، الاصناف البديلة لما يستخدم حــاليا ، وحركة البضاعة المخزونة • والحقيقة أن جزءا كبيرا من هذه البيانات يمكن الحصول عليه من البيانات المنشورة بواسطة اتحــادات الصناعة والغرف التجارية والموردين أنفسهم • غير أن ذلك لا ينفى ضرورة قيام ادارة المشتريات بالحصول على بعض البيانات من مصادرها الاولية من خلال بحوث السوق الخاصة بها •

٢ — ولعل أوضح وأهم وظيفة من وظائف ادارة المشتريات هى التعاقد واصدار أمر التوريد • وتعتبر هذه جوهر وظيفة الشراء ولايجب أن تنازعها فيها أي ادارة أخرى من ادارات المشروع • ويحدث التعاقد واصدار أمر التوريد بعد أن تتلقى ادارة المشتريات طلب شراء equisition من مراقبة المخزون أو من جهة الاستعمال user يفيــــد الحاجة الى توفير صنف معين بمواصفات معينة وفى تاريخ معين ، وبعد التأكد من عدم توافر هذا الصنف داخل المنشأة وأنه لابد من القيام بالشراء نقوم ادارة المشتريات بالبحث اللازم (الذى يتوقف مـداه على طبيعة الشراء) حتى تحصل على الشروط التى تعتقد أنهــا مناسبة فيتم اختيار مصدر التوريد المتقدم بأفضل الشروط والتعاقد معــه أو اصدار التوريد له •

٣ — وحتى تضمن أدارة المشتريات وصول الاصناف المشتراة فى المواعيد المحددة لها فانها لا تعتبر توقيع العقد أو اصدار أمر التوريد هو نهــاية مهمتها ، اذ لابد من متابعة التوريد • والمبررات العملية لوجود مثل هذه الوظيفة هو أنه قد تطرأ ظروف لدى المنشأة المشــــترية

تستدعى قيامها بتعديل التعاقد الذى تم ، كما قد تطرأ ظروف لدى المنشأة الموردة تحول دون قيامها بالتوريد على النحو المتفق عليه ، فاذا لم يكن الطرفان على صلة مستمرة فى الفترة ما بين التعاقد والتوريد فانه يمكن أن تفاجأ المنشأة المشترية بظروف لم تكن تتوقعها وليس أمامها الوقت الكافى للتغلب عليها .

٤ — ومن الوظائف الحيوية لنجاح ادارة المشتريات فى تحقيق أهدافها بكفاءة وظيفة مراقبة المخزون inventory control ويدخل فى نطاق هذه الوظيفة دراسة حركة الاصناف المختلفة وتحديد معدلات دورانها turnover بقصد تحديد ومعرفة الاصناف الراكدة أو بطيئة الحركة . والهدف من ذلك طبعا هو ألا يحدث تراكم فى المخزون يؤدى الى تضخم رأس المال العاطل idle capital وفشل ادارة المشتريات فى تحقيق ركن أساسى من أهدافها . ولعل ذلك يوضح خطأ الاعتقاد الشائع بأن وظيفة مراقبة المخزون هى ضمان عدم انخفاض المخزون عن مستوى معين فقط .

٥ — اذا كنا لن نتعرض هنا لوظيفة التخزين تفصيلا فانه من الاهمية بمكان أن نبين أنها نشاط مكمل لوظيفة الشراء ولا يمكن فصله عنها . فالتخزين ليس هدفا فى حد ذاته ولكن تمليه الاعتبارات العملية السائدة فى السوق . فمن الناحية النظرية يمكن تصور الاستغناء عن وظيفة التخزين اذا استطاعت ادارة المشتريات التأكد التام من أن المواد ستصل عند نفاذ آخر وحدة من الطلبية السابقة . ويعتمد ذلك بالطبع على وفاء المورد بالتوريد فى الموعد المتفق عليه وعدم حدوث أى تعطل فى وسيلة النقل المستخدمة .

يضاف الى الاعتبارات التى تحتم ضرورة اللجوء الى التخزين

التقلبات التى تحدث فى أسعار الكثير من الاصناف المشتراة سواء كان ذلك بشكل موسمى منتظم أو بشكل عارض ومفاجىء •

ولعل القارىء قد لاحظ من الخرائط التنظيمية الثلاث السابقة أنه فى المشروعات المختلفة الحجم فان وظيفة التخزين تكون تابعة لادارة المشتريات •

العلاقة بين ادارة المشتريات والادارات الاخرى :

من الجوانب الاساسية التى تدخل فى نطاق تنظيم ادارة المشتريات تحديد العلاقة بينها وبين الادارات الاخرى فى المشروع • والحقيقة الأساسية التى يجب أن يقوم عليها هذا التحديد هى أن العلاقة بين ادارة المشتريات والادارات الاخرى هى علاقة تعاون وتكامل ، حيث أن هذه الادارات جميعا تعمل فى سبيل تحقيق هدف واحد مشترك • وهدفنا من هذا التنويه هو تلاقى نظرة المسئولين عن كل ادارة نظرة ضيقة تقتصر على الأهداف المحدودة والجزئية لاداراتهم • أما جوهر العلاقة بين ادارة المشتريات وأى ادارة أخرى فانها تتمثل فى الانسياب المتبادل للبيانات بين الادارتين وذلك حتى تتمكن كل منهما من معرفة موقف الأخرى ومشاكلها والمساهمة فى حل هذه المشاكل •

ونتناول فيما يلى ملامح العلاقة بين المشتريات والادارات الرئيسية الأخرى ومشاكلها والمساهمة فى حل هذه المشاكل •

أولا — العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة الانتاج :

أن الهدف الاول لادارة المشتريات هو امداد ادارة الانتاج بجميع احتياجاتها بما لا يعرض برامجها للاضطراب أو التوقف ومعنى ذلك أن هناك مصلحة مشتركة بين الادارتين •

ومع ذلك فان لكل ادارة فلسفتها فى النظر الى الامور فرجال الانتاج يميلون الى تأمين ادارتهم ضد التوقف بسبب نفاذ المخزون out-of-stock بينما يغلب على تفكير رجال المشتريات ميلهم الى تخفيض المخزون من أجل تخفيض تكلفة الاستثمار فيه ، وهذا الاختلاف الاساسى يجب تقييمه بصفة مستمرة للوصول الى حل وسط بين المصلحتين • ويعتبر من مسئولية الادارة العليا ألا تسمح لمصلحة ادارة أن تطغى على مصلحة الاخرى •

والمجال الآخر الذى تظهر فيه أهمية التعاون بين الادارتين هو تحديد مواصفات specifications المواد والاجزاء التى سيتم شراؤها واستخدامها • وفى هذا لا يجب أن تغالى ادارة الانتاج فى تحديد المواصفات حيث أن ذلك يمثل زيادة لا مبرر لها فى التكلفة ، بل يجب تحديد المواصفات من واقع الحاجة الفعلية actual need وبالمثل فان ادارة الانتاج يجب أن تبين الوقت الحقيقى الذى تحتاج فيه الى الاصناف المطلوبة وعدم تقديم الموعد عن الوقت الحقيقى وذلك حتى لا تضطر ادارة المشتريات الى التصرف المتسرع precipitate الذى لا يدع لها مجالا كبيرا للبحث عن مصادر أفضل أو الحصول على شروط أفضل •

وعلى الرغم من أن قرار المفاضلة بين الشراء أو الصنع make-or-buy يعتبر من القرارات التى تتخذ فى مستوى الادارة العليا ، فان لكل من الادارتين دورها الاساسى فى توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح • فالمشتريات باعتبارها مسئولة عن « الصنع الخارجى » توفر البيانات المتعلقة بتكلفة الشراء أو الصنع خارج المشروع ، ولكن بالاضافة الى ذلك فان تجميع بيانات التكاليف التى

يأتى معظمها من ادارة الانتاج حتى يمكن مقارنة تكلفة الصنع أو الانتاج داخل المشروع .

وبشكل أكثر تحديدا فان العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة الانتاج تتمثل فى :

١ - تقوم ادارة الانتاج باخطار ادارة المشتريات بخطط الانتاج المستقبلية وذلك بناء على تقدير حجم السوق المرتقب أو العقود والاتفاقات مع العملاء . ويجب أن يتضمن ذلك الابعاد الخاصة بالكمية والمواصفات والزمن . وتفيد هذه البيانات ادارة المشتريات فى اعداد خطة وبرنامج الشراء وكذلك ميزانية الشراء .

٢ - موافاة ادارة المشتريات بمعدلات الاستخدام بالنسبة للاصناف التى تستعمل بشكل مستمر ومنتظم وذلك حتى تتمكن ادارة المشتريات من تحديد الكمية الاقتصادية للشراء وتوقيت الشراء .

٣ - ولما كان من المحتمل أن يتم تعديل خطة وبرنامج الانتاج بناء على ما يستجد من متغيرات داخلية أو خارجية فان مثل هذه التعديلات (سواء كانت متعلقة بالكمية أو المواصفات أو الوقت) يجب ابلاغها الى ادارة المشتريات حتى تتمكن من اتخاذ التعديل المقابل فى خططها وبرامجها ، حتى تأتى وظيفة الشراء بناء على الحاجة الفعلية الواقعية .

٤ - حيث أن رجال المشتريات هم الذين على اتصال وثيق ومستمر بالسوق فانهم يستطيعون نصح رجال الانتاج بالبدائل الجديدة للاصناف التى تستخدم حاليا وتوفير عينات منها لهم . لاختبارها وتقرير مدى صلاحيتها وامكانية احلالها .

٥ — حيث أن رجال المشتريات على صلة بمندوبى البيع وممثلى ادارات المشروع الاخرى فانهم يستطيعون معرفة طرق الإنتاج الجديدة ونصح ادارة الانتاج بها لتقرير مدى امكانية الاستفادة منها •

٦ — عند شراء احتياجات معقدة فنيا technically sophisticated فان الأمر يستلزم أن يكون رجال الانتاج فى المنشأة المشترية على صلة بالمنشأة الموردة سواء فى مرحلة الاتفاق على المواصفات أو تجهيزها أو تسليمها أو تركيبها واستخدامها • ولما كانت ادارة المشتريات هى الادارة الوحيدة المسئولة عن العلاقات مع الموردين — لانها هى التى تتحمل نتائج هذه العلاقة سواء كانت طيبة أو سيئة — فان ترتيب مثل هذه الاجتماعات أو الزيارات يجب أن يكون عن طريق ادارة المشتريات وبحضور ممثل لها حتى لا يتم ترتيب التزامات أو ارتباطات دون علم ادارة المشتريات بذلك •

ثانيا : العلاقة بين ادارة المشتريات والادارة الهندسية :

ان المشتريات والادارة الهندسية (التصميم الهندسى) والانتاج لهم مشاكل كثيرة مشتركة ، فالتصميم الهندسى ، مثل الانتاج ، يؤثر الى حد بعيد على الوقت المتاح لادارة المشتريات أن تقوم فيه بعملية الشراء • ومسئولية الادارة الهندسية عادة هى اعداد المواصفات الفنية technical specification للمواد والمعدات التى يشتريها المشروع ، ولكى تمارس هذه المهمة بكفاءة فانها يجب أن تحصل على المساعدة المستمرة من جانب المشتريات والانتاج • فالأسعار التى تدفع فى المواد اللازمة للانتاج وكذلك تكلفة تصنيع هذه المواد لا يمكن فصلهما عن مواصفات هذه المواد • وبالمثل فان المواصفات يمكن تحديدها بطريقة تقلل أو تزيد من عدد المشروعات الراغبة فى توريد أصناف معينة • اذا كان الهدف

هو تعظيم الربح ، فان المواد التى يحدد مواصفاتها المهندسون يجب أن تكون اقتصادية فى شرائها وصنعها كما يجب أن تكون متاحة عادة من أكثر من مصدر توريد كفء وتكلفتها منخفضة .

ويختلف أحيانا مفهوم مشاكل المواد ما بين ادارة الشراء والادارة الهندسية . وهذا متوقع ومفهوم . فالمهندس عادة ما يصمم بحيث أن مواصفاته تراعى الجودة والأمان والأداء بدرجة كافية كما أنه عادة ما يبحث عن التصميم الأمثل ideal design للمواد والمعدات بدون اعتبار كاف لجانب التكلفة والتوقيت . ومن ناحية أخرى فالمشترى عادة ما يسعى الى الحد من المغالاة فى الناحية الهندسية وجعلها عند الحد الأدنى المقبول من المواصفات . هل التصميم المتحفظ الذى يسمح بعامل أمان مقداره ٥ ضرورى اذا كان تصميم آخر يسمح بعامل أمان مقدار ٣ يفى بالغرض ؟ لماذا تستعمل رقائق (ألواح) الكروم chronic plates اذا كان نوع من الألومنيوم الملمع كاف ؟ من الواضح أن هاتين المصلحتين للادارة الهندسية وادارة المشتريات لا يمكن حسمهما بسهولة . اذ من الصعب وضع خط فاصل يحدد ما بين الأبيض والأسود لأنه غالبا ما توجد منطقة رمادية بين الاثنين لذلك نجد أن الفهم المتبادل والرغبة فى الأخذ والعطاء مطلوبان من كلا الطرفين من أجل الوصول الى حلول مقبولة من وجهة نظر كل منهما ولتحقيق المصلحة المشتركة للمشروع ككل .

ثالثا : العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة التسويق :

يلاحظ أن العلاقة بين ادارتى المشتريات والتسويق فى المشروعات التجارية تكون مباشرة (حيث يتم الشراء بهدف اعادة البيع) أما فى المشروعات الصناعية فان هناك حلقة وسيطة بينهما هى ادارة الانتاج .

ولكن فى كلتا الحالتين فان البيانات التى توفرها ادارة التسويق والتى تتعلق بحجم المبيعات المرتقبة potential sales تعتبر هى أساس تقدير الاحتياجات التى يتم شراؤها • فليس هناك مشروع يستطيع الاستمرار فى السوق طويلا ما لم يمكن بيع منتجاته بشكل مربح •

وتستطيع ادارة المشتريات مساعدة ادارة التسويق عن طريق الشراء بأقل تكلفة ممكنة حتى يتمكن المشروع من الاحتفاظ بمركز تسويقى تنافسى •

وكذلك فان البيانات الخاصة بتكلفة المواد الداخلة فى الصنع والأجزاء الأخرى والتى تعدها ادارة المشتريات تساعد ادارة التسويق عند وضع سياسات التسعير للأصناف المختلفة •

وتبدو العلاقة بين الادارتين واضحة وتستلزم التنسيق التام بينهما اذا قررت الشركة اتباع سياسة المبادلة فى الشراء • reciprocal buying وبموجب هذه السياسة فان الشركة تفضل شراء احتياجاتها من الشركات التى تشترى منتجاتها ، أى أن كلا منهما يصبح موردا وعميلا للآخر • واذا قررت الادارة العليا اتباع مثل هذه السياسة فان ذلك يقتضى القيام بشكل مستمر بتحليل تكاليف الشراء من العملاء ومقارنتها بتكاليف الشراء من موردين آخرين وذلك حتى لا تتحول هذه السياسة الى عبء لا مبرر له •

رابعا : العلاقة بين ادارة المشتريات والادارة المالية :

تظهر أهمية العلاقة بين ادارة المشتريات والادارة المالية عندما نعرف أن كل تعاقد تبرمه وكل أمر شراء تصدره ادارة المشتريات يمثل التزاما ماليا financial commitment على المشروع يجب على الادارة

المالية تدبير الاموال اللازمة للوفاء به في موعد استحقاقه • ونتيجة لذلك فان البيانات التى تتضمنها خطة وميزانية المشتريات تعتبر بندا أساسيا فى بيانات الميزانية النقدية التي تعدها الادارة المالية والتى تبين التدفق النقدي الداخل والخارج خلال مدة زمنية معينة •

وفى حالة شراء معدات أو آلات ذات تكلفة مالية مرتفعة فان الأمر يستدعى تشاور الادارتين فيما بينهما • وذلك لتحديد شروط ومواعيد الدفع المناسبة أو تدبير الأموال اللازمة لسداد قيمتها •

وأحيانا يكون هناك خصما نقديا مستحقا للمنشأة المشترية اذا قامت بالسداد خلال فترة زمنية متفق عليهـا ، وحتى تتمكن الادارة المالية من سداد القيمة والحصول على هذا الخصم فان الامر يقتضى من ادارة المشتريات سرعة انهاء اجراءات الاستلام والفحص ومراجعة فواتير المورد (اذا كانت ستقوم بهذه الخطوة الأخيرة) وابلاغ الادارة المالية بالقيمة واجبة السداد •

ومن الأمور الهامة فى العلاقة بين الادارتين أن تصمم نمـاذج ومستندات وسجلات الشراء والتخزين بالشكل الذى يوفر البيانات التى تحتاج اليها الادارة المالية لأداء دورها فى عملية الشراء من ناحية واجراء القيود واعداد البيانات المحاسبية من ناحية أخرى •

خامسا : العلاقة بين ادارة المشتريات والعلاقات العامة :

لادارة المشتريات العديد من العلاقات والاتصالات مع المشروعات والجهات الأخرى خارج المشروع • ومن ثم فانه يمكن اعتبار رجـل المشتريات رجل علاقات عامة • فاتجاهاته وتصرفاته لهما تأثير بين على صـورة المشروع Company image لدى من يتعامل معهم • لذلك فانه

اذا وجدت ادارة مستقلة للعلاقات العامة فانه من الأهمية بمكان أن يكون بينهما تعاون وثيق فى سبيل تقديم أفضل صورة عن المشروع للجمهور .

المركزية واللامركزية فى الشراء :

أشرنا آنفا الى أن المستوى التنظيمى لادارة المشتريات يتضمن اعتبارين أولهما هو المستوى الادارى ، الـ تتبعه الادارة ، وثانيهما هو درجة المركزية فى اداء وظيفة الشراء . وقد تناولنا الاعتبار الاول فى موضع سابق من هذا الباب ، ونبين هنا الاعتبار الثانى .

ولما كانت المركزية centralisation واللامركزية decentralisation بعدين تنظيميين فان اتباع أى منهما أو الجمع بينهما تمليه الظروف الواقعية للمشروع . معنى ذلك :

١ — أنه لا يمكن القول بأن أحد الأسلوبين — فى حد ذاته — يفضل الأسلوب الآخر بشكل مطلق .

٢ — ان اختيار الادارة لأى من الأسلوبين يتوقف على ظروف وواقع المشروع .

لذلك فاننا نبين فيما يلى مضمون كل من الأسلوبين ، ومدى الاتجاه نحو اتباعه . والمزايا التى يمكن تحقيقها من تطبيقه . والظروف التى تناسب اتباعه .

ولما كانت مركزية أو لا مركزية الشراء تتحدد بناء على وضع ومكان سلطة الشراء buying authority بصرف النظر عن المواقع التى يوجد بها رجال المشتريات ، فان المركزية تتحقق عندما تكون سلطة ومسئولية شراء جميع الاحتياجات الخاصة بالمشروع مسندة الى ادارة واحدة تحت اشراف شخص محدد مسئول أمام الادارة العليا .

أما اذا توزعت سلطات ومسئوليات الشراء (مثل تحديد مصادر الشراء ، واصدار أوامر الشراء ، ومتابعة التوريد .. الخ) بين الادارات الوظيفية (مثل الانتاج ، والتسويق ، والأفراد ... الخ) . ففى مثل هذه الحالة يكون الشراء بأسلوب اللامركزية .

واذا نظرنا الى الاتجاه العام نحو اتباع كل من الأسلوبين عبر التطور التاريخى لاداء وظيفة الشراء فاننا نجد أن هناك اتجاها متزايدا نحو اتباع أسلوب المركزية . وقد جاء هذا نتيجة للاتجاه العام نحو التخصص الادارى الذى أملاه تعقد الوظيفة الادارية من ناحيــة ، والاقتناع بالمزايا التى يمكن تحقيقها من اسناد نشــاط الشراء الى ادارة واحدة تضم أفرادا متفرغين له من ناحية أخرى . وقد حــدث هذا التحول نحو المركزية فى المنظمــات الصناعية والحكومية على حد ســـواء .

فمن بحث ميدانى استكشافى قام به المؤلف وشمل جميع الجامعات البريطانية وعددها ٥٢ جامعة اتضح أن الاساليب المتبعة بالنسبة لشراء الآلات والمعدات المكتبية office equipment تتمثل فى الأساليب الثلاثة الآتية (١) :

١ — شراء مركزى ، حيث توجد ادارة مشتريات مركزية تتولى توفير احتياجات جميع أقسام وادارات الجامعة .

٢ — شراء لا مركزى ، حيث تعطى سلطة الشراء لكل قسم وادارة لتوفير احتياجاته بنفسه .

٣ — خدمة استشارية مركزية للشراء . ومضمون هذا الأسلوب هو تحديد شخص مناسب تستطيع الأقسام والادارات المختلفة اللجوء

(1) Abdelrehim, M.A., Op. Cit., PP. 48-50.

اليه لمساعدتها فى الشراء • وجدير بالذكر أن هذا الشخص غير متفرغ وانما يؤدى هذه الخدمة الى جانب أعبائه الوظيفية الرئيسية ، كما أن سلطته استشارية بمعنى أن للأقسام حرية كاملة فى أن تأخذ برأيه أو أن تتجاهله أصلا •

وبالنسبة لمدى اتباع كل من هذه الأساليب فان ذلك يظهر من الجدول الآتى :

توزيع جامعات المملكة المتحدة على أساس أسلوب الشراء المتبع :

أسلوب الشراء	عدد	نسبة
مركزية	٢٧	٥٢٫٩
لا مركزية	٦	١١٫٨
خدمة استشارية	١٨	٥٣٫٣
المجموع	٥١	١٠٠٪

وكما ذكرنا من قبل فان هناك اتجاها واضحا نحو اتباع أسلوب المركزية ويتضح ذلك من معرفة العمر الزمنى لادارات المشتريات الموجودة بالجامعات التى تتبع أسلوب المركزية وعددها ٢٧ جامعة وذلك حتى أوائل عام ١٩٧٦ •

والجدول الآتى يبين هذا التوزيع •

تصنيف جامعات المملكة المتحدة التى تتبع المركزية فى الشراء
على أساس عمل ادارة المشتريات

العمـــر	العدد
ادارة المشتريات أنشئت منذ أكثر من ١٥ سنة	٣
ادارة المشتريات أنشئت منــذ ما يتراوح بين ١١ — ١٥ سنة	٣
ادارة المشتريات أنشئت منــذ ما يتراوح بين ٥ — ١٠ سنوات	١٥
ادارة المشتريات أنشئت منذ أقل من ٥ سنوات	٦
المجموع	٢٧

ومعنى ذلك أنه :

١ — منذ ١٥ سنة لم يكن بالمملكة المتحدة كلها سوى ٣ جامعات فقط تتبع أسلوب المركزية •

٢ — أن حوالى ٧٥٪ من الجامعات التى تتبع أسلوب المركزية الآن قد فعلت ذلك خلال السنوات العشر الأخيرة •

وبالاضافة الى ذلك فان هناك حقائق أخرى تؤكد الاتجاه العام نحو المركزية منها :

١ — ان انشاء خدمة استشارية مركزية للشراء يعتبر مرحلــة وسيطة على الطريق نحو المركزية • ان أكثر من ٥٠٪ من الجامعات التى تتبع المركزية الآن قد مرت فعلا بهذه المرحلة الوسيطة •

٢ — أن المسئولين فى الجامعات التى تمر الآن بالمرحلة الوسيطة ذكروا صراحــة أنهم سيتحولون الى المركزية الكاملة فى المســتقبل القريب •

٣ — أنه فى جميع الجامعات لم يحدث تحــول من المركزية الى اللامركزية الا فى حالتين فقط . وهناك اتجاه جدى فى كل من الحالتين للعودة الى المركزية نتيجة لما اتضح من مزايا مفتقدة .

أكثر من ذلك فان كل مجموعة من الجامعات التى تقع فى منطقة جغرافية واحدة بدأت توحد جهودها معا فى مجال الشراء . ويتم ذلك طريق انشاء وحدات تنظيم وطرق عمل Organisations & Methods Units وداخل هذه الوحدات يتخصص كل شخص — من مديرى المشتريات بالجامعات الأعضاء — فى شراء صنف معين أو مجموعة أصناف متقاربة وذلك لجميع الجامعات الأعضاء . ورغم أن انشاء وعضوية هــذه الوحدات أختيارى Voluntary فان هناك اتجاها متزايدا الى انشــاء والانضمام الى هــذه الوحدات . والجــدول الآتى يوضح توزيع الجامعات على أساس عضويتها لوحدات التنظيم وطرق العمل الموجودة حاليا وكذلك على أساس نوع أسلوب الشراء المتبع .

توزيع جامعات المملكة المتحدة على أساس عضوية وحدات التنظيم وطرق العمل وأسلوب الشراء المتبع

الوحــــدة	العضوية	أسلوب الشراء المتبع		
		مركزية	لا مركزية	خــدمة استشارية
وحدة جامعات شمال غرب انجلترا	٥	٢	١	٢
وحدة جامعات شمال شرق انجلترا	١٠	٣	٤	٣
وحدة جامعات منطقة لنــدن وجنوب انجلتــرا	١٢	٨	—	٤
وحــدة جامعات اسكتلندة وايرلنــدا الشــمالية	٨	٧	—	١
جامعات غير اعضاء	١٦	٧	١	٨
المجموع	٥١	٢٧	٦	١٨

مزايا المركزية :

أن أهم المزايا التى يمكن تحقيقها من اتباع المركزية فى الشراء تتمثل فى الآتى .

١ — الحصول على خصم الكمية نتيجة تجميع كل أوامر الشراء من نفس الصنف أو الأصناف المتشابهة • بالاضافة الى أنه يصبح فى استطاعة المشروع أن يستخدم سياسة شراء موحدة تمكنه من معاملة الموردين وفق أسس وشروط واحدة وبهذه الطريقة فانه يحصل على أقصى مزايا تنافسية من محصلة قوته الشرائية •

٢ — تحقيق وفورات فى تكاليف النقل نتيجة ادماج أوامر الشراء وجداول التسليم •

٣ — ستصبح عملية مراقبة المخزون invetory control أكثر كفاءة نتيجة معرفة مستويات البضاعة ، استخدامات المواد ، فترات التوريد ، الأسعار وذلك على مستوى المشروع ككل •

٤ — الوصول بازدواج المجهود أو الشراء العفوى الى أدنى حد ممكن نتيجة التنسيق المركزى لكل مشتريات المشروع •

٥ — تمكن المركزية من استخدام خبرات متخصصة مهمتها الأولى والأساسية هى الشراء • ولا شك أن هؤلاء الاخصائيون سيقومون بالشراء بكفاءة أكثر من غيرهم الذين يقومون بالشراء كمهمة ثانوية مضافة الى عملهم الأصلى •

٦ — أن ذلك سيمكن الادارات الوظيفية الأخرى من التفرغ لمسئولياتهم الرئيسية ، تاركين عبء الشراء لأفراد متخصصين فيه •

٧ — تسهيل عملية الرقابة الادارية حيث أن المسئولية عن أداء وظيفة الشراء ستكون مركزة فى ادارة واحدة يرأسها شخص واحد محـــدد •

٨ — سيصبح فى استطاعة الموردين تقديم خدمات وأسعار أحسن نتيجة انخفاض تكاليفهم ، وهذا نتيجة لأن رجال البيع التابعين لهم سيقومون بعدد أقل من الزيارات للمنشأة المشترية ويقابلون عددا أقل من الأفراد بهذه المنشـــآت • وبالمثـــل فان عدد أوامر الشراء التى يتسلمونها سيكون أقل وكذلك عدد مرات تجهيز وشـــحن الطلبيات سيكون أقل •

مزايا اللامركزية :

— وعلى الرغم من المزايا التى يمكن تحقيقها نتيجة اتباع المركزية فى الشراء فان هناك بعض المنشآت التى لازالت تسير على أساس لامركزى فى توفير احتياجاتها ولها فى ذلك عدد من المبررات مثل :

١ — عندما تكون كل وحدة من وحدات المشروع مسئولة عن توفير احتياجاتها بنفسها فان ذلك يدفع المسؤلين عن تلك الوحدة الى السرعة فى الشراء لضمان عدم توقف أو تعطل أعمالها •

٢ — يتيح أسلوب اللامركزية فى الشراء الإستفادة بأفضل الشروط والحصول على أفضل المواد التى تتوافر فى مناطق جغرافية محلية • واذا تمعنا جوهر هذه الميزة نجدها غير لصيقة باللامركزية فى حد ذاتها ، اذ ليس هناك ما يمنع الشراء من مناطق جغرافية مختلفة فى حالة المركزية •

٣ ــ تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية • فاذا كان رئيس كل وحدة فرعية مسئول عن الأداء النهائى الكلى لأعمال وحدته فانه يجب أن يتمتع بالسلطة الكاملة لاتخاذ القرارات المؤثرة فى هذا الأداء بما فى ذلك قرارات الشراء خاصة وأنها تمثل نسبة لا يستهان بها من اجمالى التكلفة • وغنى عن القول أن مثل هذه النظرة تعتبر محدودة وقــاصرة ، حيث أن جميع وحدات المشروع تتكامل معا وتتعاون مع بعضها فى سبيل تحقيق هدف مشترك واحد •

العاملون بادارة المشتريات :

سبق أن ذكرنا أن نجاح أى تنظيم من التنظيمات يعتمد أساسا على العنصر البشرى الذى يشغله ويسيره ومدى تناسب مهــارات وكفاءات الأفراد مع متطلبــات واحتياجات الوظائف • ومما يؤســف له فانه حتى الآن لم تتم دراسات ميدانية كافية فى المشروعات المصرية تبين نوعية العاملين فى أجهزة المشتريات من حيث مؤهلاتهم ومدة خبرتهم والمصدر الذى يتم الحصول منه على العاملين فى هذا المجال ومدى رضائهم عن أعمالهم ••• الخ •

وفى بحث حديث أجرى فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ديسمبر ١٩٧٢ (١) وكانت الطريقة التى استخدمت لجمع البيانات هى الاستقصاء بالبريد من عينة منتظمة من مديرى المشتريات بلغ حجمها ٤٥٠ فردا يعملون فى كل المشروعات الصناعية الخاصــة والمؤسسات والهيئات

---

(1) Fine, I.V. & Westing, J.H., « Organisational Characteristics of Purchasing Personnel in Public and Private Hierarchies », Journal of Purchasing, Vol. 9, No. 3, August, 1973, pp. 5-12.

الحكومية وهيئات المرافق العامة وكانت نسبة الاستجابة response rate اكثر من ٤٨٪ حيث كانت الردود التى استخدمت فى استخلاص النتائج عبارة عن :

١٣١ من المشروعات الصناعية

٨٣ من المؤسسات والهيئات الحكومية والهيئات التى لا تعمل بدافع الربح •

ولقد أفادت نتائج البحث فى اجراء مقارنة بين العاملين فى أجهزة المشتريات فى كل من القطاعين • وكانت أهم النتائج التى توصل اليها البحث كالآتى :

أولا : من حيث مدة البقاء فى الوظيفة يبين الجدول الآتى عدد السنوات التى قضاها رجال المشتريات فى الوظيفة الحالية وفى ادارة المشتريات الحالية •

ومن النتائج التى تظهر من هذا الجدول أن العاملين فى ادارة المشتريات يكون معدل انتقالهم بين الشركات كبيرا جدا فى سنوات العمل الأولى •

ففى المشروعات الصناعية نجد أن مدة بقاء ١٩٫٩٪ فى وظيفتهم الحالية خلال أول سنتين ، بينما من بقى فى الخدمة فى نفس ادارة المشتريات الحالية هم ٩٪ فقط • وهذا النمط صحيح خلال مدة السنوات الست الأولى من الخدمة • بعد هذه المدة يأخذ النمط وضعا عكسيا حيث تزيد مدة الخدمة فى ادارة المشتريات الحالية عن مدة شغل الوظيفة الحالية •

جدول يبين مدة البقاء فى الوظيفة فى كل من المشروعات الصناعية

والمنظمات الحكومية والتى لا تعمل بدافع الربح

(الأرقام فى شكل نسب مئوية)

عدد سنوات الخدمة	المشروعات الصناعية فى الوظيفة الحالية	فى ادارة المشتريات الحالية	المنظمات الحكومية فى الوظيفة الحالية	فى الادارة المشتريات الحالية
١ — ٢	١٩ر٩	٩	١٨ر١	٧ر٢
٣ — ٤	٢٦	٢٠	٢٧ر٧	١٩ر٢
٥ — ٦	١٣ر٧	١٢ر٣	١٤ر٥	٩ر٦
٧ — ٨	٦ر١	٧ر٧	٨ر٤	٩ر٦
٩ — ١٠	٥ر٣	٦ر٩	٩ر٦	٨ر٥
١١ — ١٥	١٣	١٣	١٢ر١	٢٠ر٥
١٦ — ٢٠	٨ر٤	١٠	٦	٩ر٦
٢١ — ٢٥	٣ر٨	١١ر٤	٣ر٦	٨ر٥
اكثر من ٢٥	٣ر٨	٩	—	٧ر٢
متوسط	٧ر٩ سنة	١١ر٦ سنة	٦ر٩ سنة	١١ر٤ سنة

ويمكن ارجاع ذلك الى أن رجال المشتريات يقضون الفترة الأولى فقط من عملهم بحثا عن مشروع أفضل للعمل به .

ونعل هذه البيانات مضافا اليها متوسط مدة الخدمة سواء فى الوظيفة الحالية أو الادارة الحالية تظهر التشابه الكبير بين العاملين فى كل من المشروعات الصناعية والمنظمات الحكومية من هذه الزاوية .

ولعل هذه النتائج تصبح أكثر وضوحا وتأكيدا اذا نظرنا الى اجابة أفراد العينة على السؤال الخاص بعدد المشروعات التى عملوا بها فى مجال الشراء ، وهذه موضحة فى الجدول الآتى :

عدد المشروعات التى عمل بها رجال المشتريات

فى مجـال الشراء

عدد المشروعات	المشروعات الصناعية عدد	المشروعات الصناعية نسبة	المنظمات الحكومية عدد	المنظمات الحكومية نسبة
١	٦٧	٥١ر٩	٤٤	٥٣
٢	٢٩	٢٢ر٥	٢٠	٢٤ر١
٣	٢٤	١٨ر٦	١٢	١٤ر٥
٤	٥	٣ر٩	٤	٤ر٨
٥ أو اكثر	٤	٣ر١	٣	٣ر٦

وهنا يظهر أيضا التشابه بين العاملين فى كل من المجموعتين من المنظمات ٠ فما يزيد قليلا عن نصف عدد العاملين فى كل من المجموعتين قد عملوا فى المشروع الحـالى فقط ، أما النصف الآخر فقد عمـل فى مشروعات أخرى ، ولكن النسـب تتضـاءل بسرعة كلما زاد عـدد المشروعات ٠ وبصفة عامة فان هذه النتائج تؤكد ما جاء بالجـدول السابق وتبين أن مجال الشراء يعتبر من مجالات العمل التى تتسـم بالاسـتقرار ٠

ثانيا : من حيث مصدر الحصول على العاملين ٠ فرق البحث بين مصدر الحصول على العاملين وذلك بالنسبة لوظائفهم الأصلية التى بدأوا بها ووظائفهم التى يشغلونها حاليا ٠

وفيما يتعلق بمصدر شغل الوظائف الحالية فقد اتضح أن ٧٠٪ و ٦٠٪ من العاملين فى المشروعات الصناعية والحكومية على التوالى قد وصلوا الى وظائفهم الحالية عن طريق النقل الداخلى أو الترقية. وهذا يؤكد الحاجة الى الخبرة فى مجال الشراء لكى يتمكن الفرد من النجاح فى وظيفة مدير مشتريات .

أما فيما يتعلق بمصادر الحصول على العاملين لشغل وظائفهم الأصلية فانها مختلفة والجدول الآتى يبين تلك المصادر :

مصدر شغل وظائف الشراء الاصلية

(الأرقام فى شكل نسب مئويه)

المصدر	المشروعات الصناعية	المنظمات الحكومية
النقل الداخلى	٣٣ر٦	٣٦ر١
الاعلان عن الوظيفة	١٠ر٧	١٣ر٣
توصية جهة عمل اخرى	١٧ر٦	١٠ر٩
مكاتب توظيف	١٠ر٧	٦
خريجى كليات	٢ر٣	٦
متنوعة	١٣	٢١ر٧
غير مبين	١٢ر١	٦
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪

ويتضح أن النقل الداخلى يمثل مصدرا هاما للحصول على رجال المشتريات الجدد وذلك بالنسبة للمجموعتين من المنظمات . ومرة أخرى فان أوجه التشابه أكبر من أوجه الاختلاف بالنسبة لجميع

المصادر • ومن الملاحظ أن كلا من مجموعتى المنظمات لا تعتمد على الخريجين الجدد كمصدر لرجال الشراء ولعل هذا يؤكد أهمية الخبرة العملية فى هذا المجال •

ثالثا : من حيث مستوى التعليم • يمكن القول أن هناك مستوى عال نسبيا من التعليم متوافرا بين العاملين فى مجال الشراء • وليست هناك اختلافات حادة بين مجموعتى المنظمات • والجدول الآتى يوضح مستوى التعليم بالنسبة للعينة التى شملها البحث •

مستوى التعليم

الارقام فى شكل نسب مئوية

مستوى التعليم	المشروعات الصناعية	المنظمات الحكومية
مدرسة عالية (ثانوى)	١٤ر٥	١٤ر٥٠
كلية عليا — سنة واحدة	٦ر١	٦
كلية عليا — سنتين	١٩ر١	٢١ر٧
كلية عليا — ٣ سنوات	٩ر٦	١٠ر٨
درجة جامعية	٢٧ر٤	٢٦ر٥
دراسات عليا	١٣	٢٠ر٥
المجموع	١٠٠	١٠٠

وبالنسبة لأولئك الذين حصلوا على دراسة فى كلية أو درجة جامعية فان معظمهم كان مجال تخصصه هو ادارة الاعمال ، يلى ذلك الهندسة •

ومن هذه النتائج يمكن استنتاج أن مجال الشراء بدأ يجتذب أفرادا يتمتعون بمستوى تعليمي أفضل ، ويرجع هذا الى زيادة اهتمام الادارة واعترافها بهذا المجال . ولعل ما يستحق التأكيد هنا هو أن هناك درجة عالية من التشابه بين العاملين فى مجال الشراء فى كل من المشروعات الصناعية والهيئات الحكومية والمؤسسات التى لا تعمل بدافع الربح . وهذا يثبت أن الكفاءة فى القيام بوظيفة الشراء فى المجال الحكومى ليست ـ بحال من الاحوال ـ أقل أهمية منها فى المجال الصناعى .

واذا كان هذا هو الوضع السائد فى الخارج بالنسبة للعنصر البشرى فان الموقف قد يختلف عن ذلك فى البيئة المحلية المصرية .

فمن حيث مدى ملاءمة أعداد العاملين فى أجهزة المشتريات ، وكذلك مدى ملاءة كفاءاتهم وخبراتهم للقيام بأنشطة الشراء وتحقيق أهدافه ، فيمكن بيان ذلك فى الجدول الآتى (١) .

جدول يبين مدى ملاءمة اعداد وكفاءات العاملين فى اجهزة المشتريات فى الحكومة والقطاع العام

درجة الملاءمة	من حيث الاعداد		من حيث الكفاءات	
	عدد	٪	عدد	٪
اقل من المطلوب	٣٠	٨ر٥٠	١٠	٩ر١٦
ملائم	٢٧	٨ر٤٥	٤٤	٦ر٧٤
اكثر من المطلوب	٢	٤ر٣	٥	٥ر٨
المجموع	٥٩	١٠٠	٥٩	١٠٠

ويمكن تلخيص أهم النتائج التى يمكن استخلاصها من هذه البيانات فيما يلى :

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، « دراسة لمعوقات الشراء فى الحكومة والقطاع العام » ، مرجع سابق .

١ — أن أجهزة المشتريات فى نصف عدد المنظمات التى شملتها الدراسة تفتقر الى العدد الكافى من العاملين الذين يتطلبهم حجم العمل الحالى بها • ويظهر هذا بشكل أوضح فى القطاع الحكومى مقارنا بالقطاع العام ، حيث تبلغ نسبة المنظمات التى تعانى من هذا الوضع ٥٩٪ من منظمات القطاع الحكومى مقابل ٤٦٪ تقريبا من منظمات القطاع العام •

ولعل هذا يعكس انخفاض اهتمام الادارة العليا بوظيفة الشراء والذى يظهر أحد جوانبه فى عدم تدعيمها بالاعداد المطلوبة من العاملين، كما أنه يدل على عدم صحة ما يشاع من تضخم عدد العاملين بالحكومة والقطاع العام ، وذلك بالنسبة لادارات المشتريات على الاقل • كما أن النتائج التى يمكن أن تترتب على نقص عدد العاملين معروفة ويمكن للقارىء ادراكها •

٢ — فيما يتعلق بالخبرة والكفاءة ، قد يبدو من النظرة الاولى الى البيانات المتعلقة بها فى الجدول السابق ، أن هناك توافقا كبيرا بين الكفاءات والخبرات المتوافرة حاليا من ناحية والمسئوليات المسندة الى أجهزة المشتريات من ناحية أخرى • غير أن هذا غير صحيح فى الحقيقة لان البيانات المتعلقة بالكفاءة لا ينبغى النظر اليها مستقلة عن تلك الخاصة بالاعداد • وكل ما يمكن استنتاجه هو أن هناك حسن اختيار لشغل وظائف المشتريات •

٣ — وبهدف معرفة درجة التشابه او الاختلاف بين القطاع الحكومى والقطاع العام فيما يتعلق بدرجة ملاءمة الخبرات والكفاءات ، فانه يمكن اظهار البيانات الاجمالية الموضحة فى الجدول السابق بعد الفصل بينهما على النحو المبين فى الجدول التالى :

مدى ملاءمة خبرات وكفاءات العاملين فى كل من

القطاع الحكومى والقطاع العام على حدة

درجة الملاءمة	القطاع الحكومى	القطاع العام	المجموع
اقل من المطلوب	٥	٥	١٠
ملائمـــة	١٥	٢٩	٤٤
اكثر من المطلوب	٢	٣	٥
المجمــوع	٢٢	٣٧	٥٩

ووضح أن هناك درجة عالية جدا من التشابه بين القطاعين ، وعندما اختبرت الاختلافات الظاهرة بينهما احصائيا فقد وجدت غير جوهرية •

حـــالات عمليـــة

١ ــ الشركة الصناعية الحديثة .

٢ ــ شركة معدات التدفئة الصناعية .

٣ ــ شركة الدلتا للمعدات الصناعية .

١ ـ الشركة الصناعية الحديثة

يواجه مدير المشتريات بالشركة مشكلة اختيار أحـد شخصين متقدمين لشغل وظيفة مندوب مشتريات فى ادارته • ويعتبر كل من المرشحين كفء تماما لشغل الوظيفة • وقد تخرج كلاهما حديثا من الجامعة حيث كان الاول يدرس فى كلية الهندسة والثانى فى كلية التجارة شعبة ادارة الاعمال • وقد حصل مدير المشتريات على اعتمـاد فى ميزانية الادارة يسمح له باضافة موظف جديد لادارته التى تضـم حاليا خمسة أشخاص وذلك لمقابلة عبء العمل المتزايد فى الادارة •

وقد أسس المدير ادارته على أسـاس التخصص حيث يكون كل شخص مسئولا عن المشتريات التى تتم من المجموعات الآتية :

١ ـ المشتريات المتعلقة بانتاج يصمم بناء على طلب المستهلك •

٢ ـ مشتريات الآلات والمعدات الرأسمالية •

٣ ـ مشتريات المواد الاولية بما فى ذلك الوقود •

٤ ـ المشتريات من الاجزاء والقطع الجاهزة والمعدات والأدوات والمهمات المكتبية •

٥ ـ مشتريات مواد الصيانة والاصلاح ، والمواد اللازمة للخدمة،

وفيما يتعلق بالعمل الذى سوف يسند الى الموظف الجديد، فان تفكير مدير المشتريات يتجه الى اعادة تقسيم المجموعتين الاخيرتين • بحيث يكون مسئولا عن مشتريات مواد الصيانة والاصلاح ، والمواد اللازمة للخدمة ، الاجزاء والقطع الجاهزة •

ويخطط مدير المشتريات لان يعهد فى المستقبل الى الموظف الجديد بالقيام بأعمال تحليل القيمة value analysis والتكلفة والمفاوضات

كخدمة يؤديها الى جميع مندوبى المشتريات الحاليين • ومعنى ذلك أنه يخطط لان يصبح الموظف الجديد بمثابة «مركز معلومات» فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالمنتجات الجديدة ، وتطورات الاسواق ، والنواحى التجارية بصفة عامة ، وتوصيل هذه الافكار والبيانات الى المشترين الآخرين • باختصار ، يريد مدير المشتريات رجلا جديدا يعهد اليه فى البداية بعمل شرائى محدد ومحدود ، ولكنه يستطيع أن يتقدم ويتطور ليصبح بمثابة مدير المشتريات •

وباعتبار ان مدير المشتريات مسئولا عن ادارته فانه هو الذى سيقوم بالاختيار النهائى من بين المتقدمين الذين توفرهم له ادارة شئون الافراد • وقد كانت وجهة نظره التى نقلها لشئون الافراد كالآتى : « اننى متأسف لعدم امكانى اعطائكم صورة محددة ودقيقة للشخص الذى أبحث عنه • أن توصيف الوظيفة سيتغير مع التدريب والخبرة ولذلك فليست هناك فائدة أن نقوم الآن بوضع قائمة بالصفات المطلوبة • كل ما أستطيع تأكيده حاليا هو أننى أريد شخصا جيدا ولديه الرغبة الاكيدة فى أن يلتحق بالعمل فى ادارة المشتريات بشركتنا » •

وتعتبر هذه الشركة قائدة فى القطاع الذى تعمل فيه وهو صنع الآلات الخفيفة • وعلى الرغم من أنها تعتبر متوسطة من حيث الحجم حيث تبلغ مبيعاتها السنوية ٣٠ مليون جنيه فان معدل نموها يعتبر مرضيا تماما • وقد أنتجت الشركة عدة نماذج جديدة ، كما صممت وصنعت معدات خاصة عن طريق التعاقد المباشر ، وفى الوقت نفسه فانها تقوم بخدمة هذه المعدات وتوريد كل مهمات التشغيل وقطع الغيار اللازمة لها • وتقوم الشركة بصنع الاجزاء وقطع الغيار من عدة أنواع من المعادن والبلاستيك ، كما يقوم بشراء هذه القطع والاجزاء من بعض الموردين •

وعلى الرغم من أن هـذه الشركة تتسم أساسـا بالمركزية فى تنظيمها حيث توجد اداراتها ونشاط الانتـاج بها فى مبنى المصـنع الرئيسى ، فان لها ثمانية مراكز بيع وخدمة منتشرة فى مناطق جغرافية مختلفة . ويرفع مدير المشتريات تقاريره الى المدير العام مباشرة ، ويلعب مدير المشتريات دوراً أساسيا فى كثير من القرارات الشرائية والتخطيطية والاستراتيجية .

وتعتبر الادارة ممتازة ، فى عهد المدير العام الحالى حيث تحرص بقوة على شيوع روح الفريق عند اتخاذ القرارات . وبالفعل فان هذه الادارة قد مكنتها من بناء سمعة طيبة للشركة على أساس كل من الجودة وتحقيق الربح . ولقد أوضح المدير العام لمدير المشتريات ما يلى « اننى اعطيك النور الاخضر للتوسع فى ادارتك ولكن عليك أن تتذكر أن المشروع الجيد يجب أن يختار أفرادا ممتازين ، ويعهد اليهم بوظائف جيدة . أنك لا تستطيع الحصول على بعض الشىء فى مقابل لا شىء عندما « تشترى » كفاءة يعتمد عليها . وبالتأكيد تستطيع السير قدما فى قرارك بالاتصال بخريجى هذا العام ، ولكن من لا يتمتع بما يتطلبه الترقى لمناصب أعلى هو بالتأكيد استثمار سىء » .

وقد قامت ادارة شئون العاملين بعملية بحث وتصفية واسعتين وبعد اجراء عدة مقابلات أولية عرضت على مدير المشـتريات اثنين لاختيار احدهما . وقد كان التشابه بينهما كبيرا فيما يتعلق بالشخصية الحسنة ، والتعليم ، والسن ، والصحة ، والخلق ، كما أنهما متساويان فى تقدير التخرج ، وأن كليهما قد تدرب فى مجال تخصصه خـلال الاجازات الصيفية .

وتتوافر لدى كل منهما الرغبة فى العمل فى الشركة الصـــناعية الحديثة على أساس أول مربوط الاجر المعروض ، كما أن كليهما يرى امكانية تحقيق مستقبلة فى مثل هذا النوع من العمل فى ادارة المشتريات .

والمطلوب الاجابة على هذين السؤالين :

١ — ما هى العوامل التى يجب على مدير المشتريات أخذها فى الاعتبار عند قيامه بالاختيار ؟

٢ — من هو المتقدم الذى ترجح اختياره ، ولماذا ؟

٢ — شركة معدات التدفئة الصناعية

حققت شركة معدات التدفئة الصناعية نجاحًا كبيرًا فى صنع اجزاء المداخن، ووحدات أجهزة التدفئة • ويتم أنتاج لجزاء المداخن عادة بناء على طلبات العملاء وحسب المواصفات التى يضعونها حيث تسلم الوحدات المنتجة للعميل مباشرة • أما بالنسبة للمنتج الثانى بما فيه المراجل فانه ينتج للسوق ويتم توزيعه للمشترين الصناعيين عن طريق تجار الجملة والتجزئة • وبالنسبه للعمليات الانتاجية فى كل من خطى الانتاج فانها تتكون من القطع ، والتشكيل ، والتوصيل أو لحام الالواح والمواسير المعدنية •

وتصل قيمة اجمالى المبيعات السنوية حوالى ٢٥ مليون جنيه، وتبلغ قيمة المشتريات اللازمة لتحقيق هذا الرقم حوالى١٥ مليون جنيه، ويتم الشراء على أساس مركزى حيث تختص ادارة المشتريات بتوفير جميع المواد والمستلزمات وكذلك الخدمات التى يتم الحصول عليها من مشروعات أخرى • ويعتبر مدير المشتريات أحد أعضاء مجلس الادارة الذى يضم بالاضافة اليه المدير الهندسى ، ومدير البيع ، ومدير الانتاج، ونائب المدير العام •

ويعتبر مدير البيع الحالى احدث عضو فى مجلس الادارة اذ انضم الى الشركة منذ حوالى ستة أشهر فقط • وهو يتمتع بخبرة واسعة فى مجال البيع حيث حقق نجاحا كبيرا فى بيع المعدات الأساسية للمشروعات الصناعية • فقد كان من أشهر رجال البيع فى مشروع صناعى آخر يقوم بنشاط مشابه لنشاط شركة معدات التدفئة الصناعية لمدة عشر سنوات وصل بعدها الى منصب نائب المدير العام لشئون المبيعات وقد قضى فى هذه الوظيفة ٥ سنوات حيث كانت مسئوليته الاساسية هى المناقشة والتفاوض مع المشترين الاساسيين فى القطاع

الحكومى ، ولكن كانت تنقصه الخبرة فى الاعمال التنفيذية حتى فى مجال المبيعات • غير أنه من ناحية أخرى كانت موهبته وكفاءته فى مقابلة الآخرين ، واقناعهم ، وطريقة عرض منتجاته قد مكنته من أن يضاعف رقم المبيعات الحكومية ٣ أضعاف فى خلال السنوات الخمس التى عمل فيها كنائب للمدير العام لشئون المبيعات فى تلك لشركة •

وقد بدأت شركة معدات التدفئة فى العام الماضى برنامجا توسعيا يهدف الى مضاعفة مبيعاتها فى خلال ٥ سنوات • وقد اضطر مدير البيع السابق أن يعتزل عمله قرب نهاية العام نظرا لاحواله الصحية • وايمانا بالحاجة الى برنامج بيعى جرىء يستطيع تحقيق أهداف التوسع المقترح فقد تم تعيين هذا الشخص لشغل هذه الوظيفة •

بعد أول اجتماع لمجلس الادارة حضره مدير المبيعات الجديد عبر عن أنه يشعر بأن « مدير المشتريات ليس له مكان فى اجتماع الادارة العليا » • وأنه (أى مدير المشتريات) يستطيع الادلاء برأيه اذا كان له أى تحفظ على أمر من الامور الحيوية • ونتيجة لمثل هذا الاتجاه سرعان ما أصبح مدير المبيعات بمثابة مصدر مضايقة لمدير المشتريات • وأصبح هذا الوضع معروفا للجميع •

وقد ظهر الخلاف بصورة واضحة فى أحد الاجتماعات عندما اقترح مدير المشتريات برنامجا لتخفيض التكاليف الخاصة بمنتج جديد • وكذلك عندما أوصى بتأجيل طرح النموذج الجديد من أجهزة التدفئة لمدة أسبوعين حتى يتم التأكد من كفاية المخزون من الصلب والنحاس لاستمرار الانتاج ، خاصة وأن هناك نقص عام فى المعروض من هاتين المادتين الاساسيتين • فما أن انتهى مدير المشتريات من الكلام حتى قام مدير المبيعات بهجوم عنيف على كل من الاقتراحين • وقد قال فى معارضته أن عملية المواصفات تدخل فى نطاق اختصاصه هو

والادارة الهندسية ، وانه يجب أن يقدم المنتج الجديد للسوق طبقاً للجدول الزمنى الموضوع ، وأنه يجب على أدارة المشتريات أن توفر المواد المطلوبة فى الوقت الذى تحتاجها فيه ادارة الانتاج بدلا من أن تقحم نفسها فى تخطيط المبيعات .

بعد هذه الواقعة رفض مدير المبيعات بهدوء أن يناقش الامــور المتعلقة بالمبيعات فى حضور مدير المشتريات . كان يتقدم بطلبات شراء المستلزمات المكتبية ومهمات التشغيل الى ادارة المشتريات بطريقــة مهذبة تماما ، ولكنه كان يغتنم كل فرصة لانتقاد رجال المشــتريات وادارتهم أمام الادارة العليا . فكان لا يفوته فى أى اجتماع أن يعلن عن نفاذ المخزون وتعطل الانتاج ، وأن الشركة قد خسرت عددا من الطلبات بسبب تأخير توريد احتياجات الانتاج ، وأى مشاكل أخرى يكون قد تصادف أن سمع عنها فى أى ادارة من ادارات الشركة . بالاضافة الى ذلك فقد كان يعارض بشدة أى أقتراح تتقدم به ادارة المشتريات لادخال أى تعديلات على المواصفات الحالية .

أن كل هذا الهجوم لم يغضب مدير المشتريات لانه كان متقبلا للمسئولية عن أى خطأ ترتكبه مجموعة العاملين فى ادارته . وعلى الرغم من المضايقات الشخصية التى تسببت له فيها هذه التصرفات فانه لم يعتبر ذلك هجوما عليه شخصيا ولكنه هجوم على وظيفته فى التنظيم . أكثر من ذلك فان مدير المشتريات كان يحس بأن مدير المبيعات يحبه كشخص ولكنه ينتمى الى « المدرسة القديمة » التى تعتقد أن الشراء ما هو الا « عملية كتابية » لتنفيــذ ما يقرره المــديرون الآخرون فى المشروع .

ولكن من ناحية أخرى فان مدير المشتريات كان يدرك أن فعالية ادارته قد تأثرت الى حد كبير باتجاهات مدير المبيعــات وتصرفاته .

كما كان يدرك أن معظم المشاكل التى أثارها مدير المبيعات قد نتجت عن سوء عملية الاتصال بين الادارتين • فعلى سبيل المثال أوضح مدير المشتريات أن تأخير التوريد قد نتج أساسا عن أن ادارة الانتاج لم تحدد الوقت الذى تحتاج فيه الى هذه المواد عندما تقدمت بطلب الشراء • كما أن الادارة الهندسية قد قامت بتغيير مواصفات نماذج جارى انتاجها دون أن تأخذ فى الاعتبار مدى إمكانية توفير المواد المطلوبة أو الوقت اللازم لشرائها أو تكلفتها • باختصار شديد ، كان مدير المشتريات يحس أنه يعمل دون مساعدة أو تعاون ادارة المبيعات معه •

وعلى الرغم من كل هذه المشاكل فان كلا من المبيعات والارباح كانتا فى ازدياد مستمر • ولكن مدير المشتريات يعتقد أن هذه الزيادة فى المبيعات والارباح كان يمكن أن تكون أكثر من ذلك بكثير لو حصل على التعاون التام لادارة المبيعات •

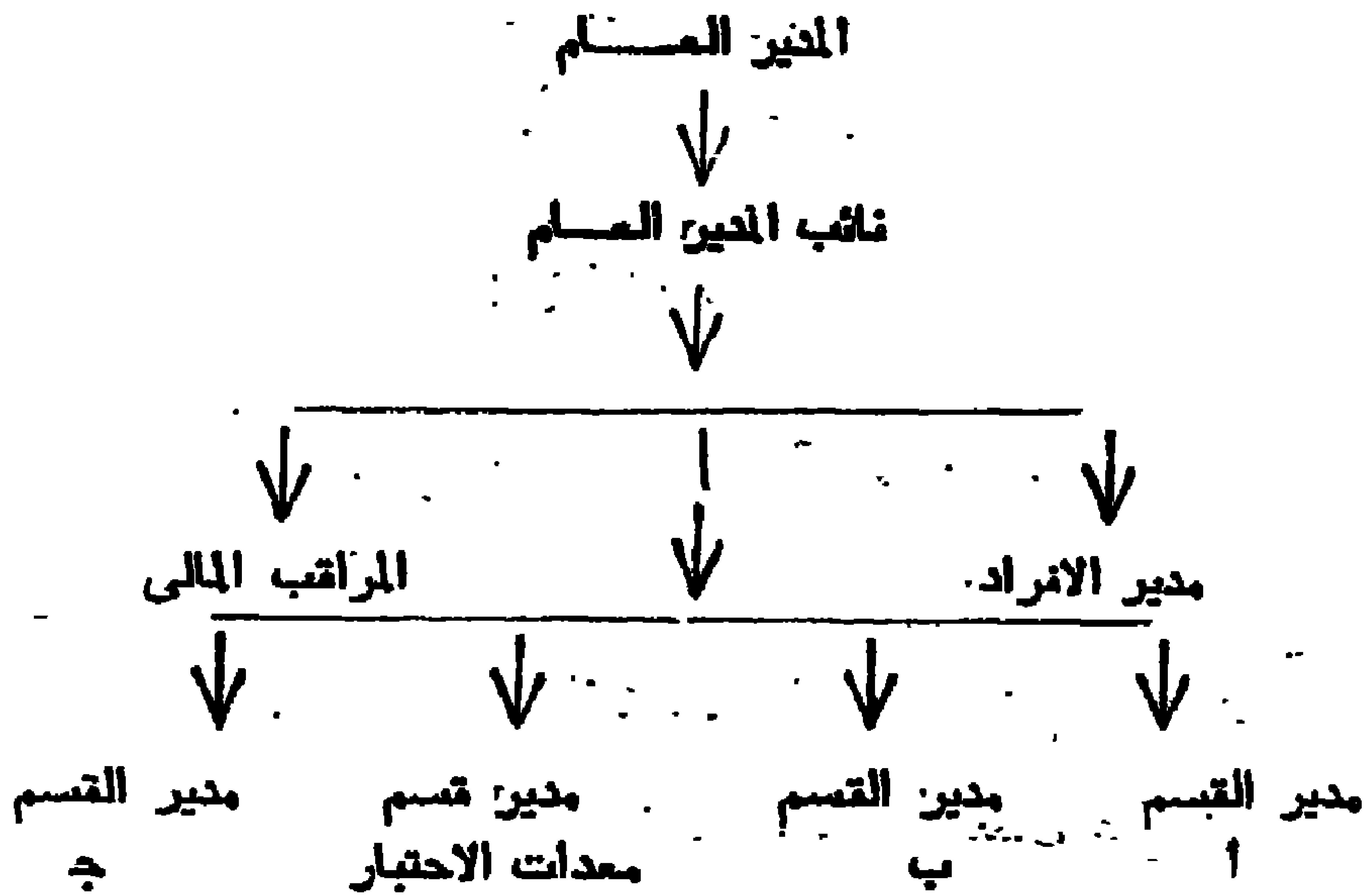
والمطلوب الاجابة على السؤالين التاليين :

١ — ما هى البيانات التى ترى أن مدير المشتريات يحتاج اليها من ادارة المبيعات فى مثل هذا المشروع ؟

٢ — كيف يستطيع مدير المشتريات أن يحصل على تعاون ادارة المبيعات فى الوقت الراهن ؟

٣ ـ شركة الدلتا للمعدات الصناعية

تقوم شركة الدلتا للمعدات الصناعية ببيع منتجاتها للافراد والحكومة والمشترين الصناعيين • وقد كانت الشركة منظمة على أساس أقسام يختص كل منها بخط من خطوط المنتجات • وهناك أربعة أقسام يرأس كل منها مدير يتبع نائب المدير العام الذى يتبعه أيضا مدير الأفراد والمراقب المالى • ويقوم مدير كل قسم بادارة قسمه كأنه مشروع مستقل ويعتبر مسئولا عن الارباح التى يحققها • ويظهر التنظيم الادارى المختصر لشركة الدلتا فى الشكل الآتى • -



ويشغل كل قسم مبنى مستقلا يضم جميع عملياته الانتاجية ، ومكتب البيع المحلى الخاص به • وتقدر المسافة بين مصانع الاقسام والمركز الرئيسى حوالى ٢٤كم ، حيث يوجد المدير العام ، نائبه ، ادارة شئون العاملين ، والادارة المالية والحسابات •

قسم معدات الاختبار :

يقوم هذا القسم بصنع معدات الاختبار والقياس الكهربائية والميكانيكية للاستعمال الصناعي والحكومي والمعملي . وتنقسم منتجات هذا القسم الى مجموعتين أساسيتين :

١ — المجموعة الاولى وتضم الوحدات غير المكلفة نسبيا والتى تنتج بأعداد كبيرة وعلى أساس الانتاج المستمر .

٢ — المجموعة الثانية وتضم الوحدات مرتفعة القيمة والتى تحتاج الى عناية هندسية خاصة فى تصميمها . وتنتج أساسا فى طلبيات صغيرة ، وأحيانا على أساس وحدات فردية فقط .

وبناء على ذلك يتقاسم الاشراف على عمليات الصنع شخصان حيث يعتبر كل منهما مسئولا عن مجموعة منتجات . وهناك ورشتا معادن وآلات تقومان بخدمة الوحدتين حيث تصنع الاجزاء التى تدخل فى المنتج النهائى فى حالة كل من المنتجات الخاصة وكذلك المنتجات التى تصنع بأعداد كبيرة . والشكل الآتى يوضح التنظيم الادارى لقسم معدات الاختبار .

الشراء فى قسم معدات الاختبار :

يعمل فى هذا القسم مسئول مشتريات على درجة عالية من الكفاءة وله حوالى ٢٠ سنة خبرة فى أعمال الانتاج ، والاعمال الهندسية ، والشراء ، ويتبع مدير الانتاج لان مدير القسم يعتقد أن العمل الاساسى لرجل الشراء هو « ضمان حصول ادارة الانتاج على جميع احتياجاتها فى الوقت الذى تحتاجها فيه » . ويعتبر مدير الانتاج مسئولا أمام مدير القسم عن مستوى تكلفة الانتاج .

ومن ناحية أخرى فان مدير مبيعات القسم يزاول سلطة وظيفية على مندوب المشتريات فيما يتعلق بمستلزمات « المعدات الخاصة » ، نظرا لان انتاجها يتم وفقا للمواصفات التى يحددها العميل • ففى مثل هذا الموقف يتوقف نجاح ادارة المبيعات على مدى قدرة القسم على تلبية طلب العميل وكذلك التسليم فى وقت أقصر من الوقت الذى يسلم خلاله المنافسون • ونظرا لذلك فان مدير المبيعات كان يستطيع تحديد ماركات وموردى الاجزاء الجاهزة ، كما كان فى كثير من الاحيان يقوم بالتفاوض مع هؤلاء الموردين ومندوبيهم حتى قبل أن يتقدم بطلب الشراء لمسئول المشتريات بالقسم • وقد حاول مسئول المشتريات مرارا أن يضع حدا للاتصال المباشر بين مدير المبيعات والموردين ، خاصة وأنه قد حدث تكرار فى بعض أوامر الشراء المتعلقة بأصناف مكلفة ، كما حدثت تعقيدات فى بعض التعاقدات بسبب عدم أخذ رايه•

سرعان ما ظهر الخلاف بين مسئول المشتريات ومدير المبيعات كنتيجة لمقاومة الاول للاسلوب الذى يتعامل به الثانى ، وقد وصل الامر الى درجة امتناعهما عن الكلام بينهما مباشرة • عندما كان مدير المبيعات يحتاج الى مساعدة المشتريات فانه كان يذهب الى مساعد مسئول المشتريات وهو مهندس كفء وفى استطاعته الحصول على تعاون جميع الموردين •

ويظهر التنظيم الادارى للقسم تنظيم قسم المشتريات أيضا• ويدخل فى نطاق مسئولية مشترى المعادن شراء ألواح الصلب والقضبان، والألواح المعدنية ، وتوفير هذه الأصناف لجميع الأقسام الاربعة للشركة • كذلك تمتد مسئوليته لتشمل شراء جميع المعادن الأساسية التى يتم تصنيعها فى القسم • ويقوم مشترى الكهربائيات بشراء العدادات، والأسلاك ، ووحدات المقاومة ، وجميع الأجزاء الكهربائية المشابهة ، ما عدا الانابيب اللازمة لكل من مجموعتى المنتجات • وبالاضافة الى ذلك

- مدير القسم
  - المدير الهندسي
    - هندسة طرق الانتاج
    - الرقابة على الجودة
    - التطوير
    - الفحص
  - مدير المبيعات
  - مدير الانتاج
    - مشرف الانتاج
      - ورشة الزيوت
      - ورشة المعادن
      - الانتاج الكبير
      - الانتاج الخاص
    - مراقبة الانتاج
    - الاستلام
    - مسئول المشتريات
      - مساعد مندوب المشتريات
        - أمين مخزن
        - مشترى مستلزمات انتاج حكومى
        - مشترى مواد صيانة واصلاح
        - مشترى اجزاء فريدة
        - مشترى انابيب
        - مشترى اجزاء لازمة للانتاج الكبير
        - مشترى كهربائيات
        - مشترى معادن
        - كتبة ملفات
        - كتبة اوامر شراء
        - سكرتارية واختزال
      - تشهيلات عامة
        - موظف تشهيلات
        - موظف تشهيلات
        - موظف تشهيلات
        - موظف تشهيلات

هناك مشترى مسئول عن شراء الاجزاء المصنعة اللازمة للانتاج الكبير. ماعدا الأجزاء الكهربائية والانابيب • وهناك مشـــترى متخصص في شراء الانابيب بجميع أنواعها واللازمة لنوعى المنتجات ، وهنـــاك مشترى للاجزاء الفريدة أو المتغيرة ويقوم بشراء الاجزاء المصـنعة للانتاج الخاص (بالطبع فيما عدا الاجزاء الكهربائية والانابيب) • وهناك مشترى لمواد الصـيانة والتشغيل والمهمات والادوات الـ... اللازمة للقســم •

ويكون حجم التعامل مع المصالح الحكومية حوالى ٤٠ ٪ من مبيعات القسـم ويشتمل على منتجات من كل من المجموعتين ، ولذلك فهناك مشترى خاص بتوفير احتياجات الانتاج المطلوب بواســطة المصالح الحكومية • لكن نظرا لان الانتاج للمصـــالح الحكومية كان يتم جنبا الى جنب مع الانتاج للعملاء الآخرين وأن هناك أجزاء كثيرة مشتركة بينهما ، فان عمل المشترى كان قاصرا على شراء الاجزاء التى ينفرد بها الانتاج للمصالح الحكومية فقط • أما بالنسبة للاصناف النمطية التى تلزم لانتاج متطلبات المصالح الحكومية فقد كان يتأكد من أن المشترين الآخرين يأخذونها فى الاعتبار عند اصـدار أوامر الشراء الخاصـــة بالاصناف التى يتخصصون فيها • ويعمل هذا المشـــترى فى تعاون مع مســاعد مسئول المشـــتريات ، ومع ادارة المبيعات ، وكذلك مع جميع المشترين الآخرين ، ويتمتع بتقدير الجميع •

يحتفظ أمين المخزن بجميع سجلات المخزون كما يشرف على جميع العاملين الكتابيين الذين يعملون فى جميع أجزاء المخزن • وعند سحب مواد من المخازن فانها تصبح ضمن مسئولية مشرف الانتاج الذى طلب صرفها • ولكن نظرا لان بعض الاصناف كانت تصل مباشرة من العربات الى قسم الانتاج دون دخولها المخازن ، فان قســم الاســتلام كان

موضوع تحت اشراف مدير لانتاج • ويتم الفحص بواسطة مهندسين يختارهم المدير الهندسي بناء على طلب مسئول المشتريات حسب طبيعة الاصناف الواردة • وليس هناك قسم دائم للفحص •

وتعتبر نسبة الارباح التى يحققها قسم معدات الاختبار منخفضة على مدى السنوات الاخيرة • وبالمثل فان معدلات دوران مخزون المواد، والبضــاعة تحت التشغيل ، والمنتجات الجاهزة منخفضة كذلك • وقد ضاعت على القسم فرص الحصول على عدة أوامر بسبب التقدم بأسعار مرتفعة نسبيا وعدم امكانية التسليم فى التواريخ المطلوبة • وقد تم تعيين مدير جديد لقسم معدات الاختبار رغبة فى التخلص من المشاكل الحالية التى يواجهها القســم •

ماذا توصى المدير الجديد للقسم أن يتخذه حتى يرفع كفاءة عمليات المشتريات فى قسمه ؟

الباب الثالث

طبيعة قرارات الشراء

* مقـــدمة
* طبيعة عملية الشراء .
* جماعية قرارات الشراء .
* أنواع المواقف الشرائية .
* مراحل عملية الشراء .
* المواقف الشرائية ومراحل الشراء .

الباب الثالث

طبيعة قرارات الشراء

مقـــدمة :

رأينا فى الباب الأول أن من أهم خصائص الشراء الصناعى أن عمليه الشراء هى حل لمشكلة محددة تواجه المشروع ، وأن هذه العملية تمر بمراحل تمتد فترة زمنية يتوقف طولها على عدد من العوامل أبرزها نوع الموقف الشرائى ، كما أن عملية الشراء يشـــترك فيها أكثر مـــن شخص واحـــد .

واذا كانت دراسة الاسلوب والطريقة التى يتخذ بهما قرار الشراء فى المنشأة المشتريه تهم رجال التسويق الذين يبيعون منتجاتهم لها ، حيث تمكنهم مع وضع سياسة تسويقية واقعية وفعالة ، فان فهم هذا الاسلوب والطريقة يهم رجال المشتريات بنفس الدرجة ، حيثيساعدهم على معرفة الواقع الذى يعملون فيه ، وطبيعـــة الدور الذى يؤدونه ، والادوار التى تؤديها الاطراف الاخرى التى تشـــترك فى صنع قرار الشراء . كما أنه يهم ادارة المنشآت المشترية نفسها ، حيث يمكنهـــا من التغلب على نواحى الضعف والاسراف ، وزيادة كفاءة هذه الوظيفة.

ويهدف هذا الباب الى ايضـــاح طبيعة قرارات الشراء والاسلوب الذى تتخذ به ، وكذلك العوامل التى تحد من رشـــد هذه القرارات . وذلك بقصد تلافيها . وسنتناول هنـــا عملية الشراء بشكل اجمالى حيث أن التفاصيل التى ينطوى عليها كل جانب من جوانب وظيفة الشراء سيتم عرضها فى الابواب التالية وذلك حتى يمكن تفادى التكرار فى عرض الموضوع .

طبيعـة عملية الشراء :

تمثل عملية الشراء عددا من المراحل المتتالية التي تشابه الى حد كبير مع مراحل صـنع القرار المتعلق بأى وظيفة أو مشـكلة ادارية أخرى • وتبدأ هذه المراحل بالشعور بالحاجة felt need ، وتنتهى باستخدام الصنف المشترى فى الغرض الذى اشترى من أجله وتحديد مدى صلاحيته لاشباع الحاجة التى حركت عملية الشراء أصلا • لذلك فانه يمكن النظر الى هذه المراحل على أنها تؤدى فى سبيل حل مشـكلة معينة بصرف النظر عن طبيعة الموارد التى تستخدم لحل هذه المشكلة • فمثلا فى مجال الشراء الصناعى يمكن الوصـول الى الهدف عن طريق استخدام الموارد الداخلية للمشروع وذلك باللجوء الى الصنع بدلا من الشراء ، كما يمكن الوصـول اليه عن طريق ممارسة سياسة المبـادلة reciprocity . ومن البديهى أن مثل هذين الاسـلوبين لا يمكن استخدامها فى حالة الشراء الحكومى بصفة عامة ، نظرا لطبيعة أنشطة المنظمات التى يضمها هذا القطاع •

وحيث أن عملية الشراء هى احدى مجالات القرارات الادارية ، فان قرارات الشراء تتسم بنفس سمات وخصائص القرارات التنظيمية عموما ، ومن أهم هذه السمات ما يلى (١) •

١ — أن المنظمات تلجأ الى برمجة قـراراتها (أى اخضاعهـا لبرنامج محدد ينطوى على اجراءات محددة) • ويعنى ذلك أنه كلمات كانت المشكلة معقدة كلما كان البحث مكثفا وعلى نطاق واسع extensive وبالمثل كلما كان الموقف فريدا unique كلما مال البحث الى أن يكون

---

(1) Alexis, M. & Wilson, C.Z., Organisational Decision. Making, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1967, P. 76.

عشوائيا • وعلى النقيض من ذلك ، فانه فى حالة الموقف المتكرر فان البحث يكون محدودا وبسير وفق نمط محدد ومعروف •

٢ ـ أن المنظمات تستخدم كلا من القواعد البسيطة كما تستخدم الأساليب المعقدة فى إتخاذ القرارات • ويعتبر هذا ـ بشكل أو آخر ـ امتدادا للنقطة السابقة • ويعنى هذا أن القواعد التى تستخدم يمكن تصورها على أنها مرتبة فى شكل هرمى تشكل القواعد البسيطة قمته ، وتتدرج فى التعقد حيث تقع أعقدها فى قاعدة ذلك الهرم • وعلى ذلك فان أول القواعد التى تستخدم هى أبســط القواعد ، وعند فشلها فى ايجاد حل ناجح فانه تستخدم قاعدة أخرى أعقد منها •• وهكذا •

وتفسر هذه السمة من سمات القرارات الادارية ـ ومنها القرارات الشرائية ـ انتشار الحلول التقليدية فى حل المشاكل •

٣ ـ أن القرارات تتأثر بعوامل التحيز التى تحد من رشــدها وذلك نتيجة القيود والمحددات التى يخضع لها أطراف القرار ، وكذلك نتيجة لاختلاف الزاوية التى ينظر منها كل طرف الى رشد القرار • وقد يرجع هذا التحيز الى العوامل الشخصية ، أو نوع التعليم ، أو الموقع التنظيمى للشخص •

٤ ـ أن المنظمات تشبه الأفراد فى أنها تميل الى تجنب المخاطرة risk avoidance ونتيجة لذلك فان اختيار القواعد التى يخضع لها القرار يتأثر بالرغبة فى الحد من عدم التأكد •

٥ ـ أن المنظمات تشبه الأفراد فى أنها تتعلم learn ومعنى ذلك أنها تتمتع بالقدرة على التغيير والنمو نتيجـة الحصـيلة المتجمعة من الخبرة المتولدة عن المواقف السابقة •

وبالاضافة الى هذه السمات المتقدمة فان النظرية السلوكية للمشروع كما وضعها سايرت Cyert ومارش March (١) قد وضعت عددا من الافتراضات عن القرارات التى تتخذها المنظمات وهى:

١ — اللجوء الى ما يبدو ظاهريا على أنه حل للمشكلة ولكنه فى حقيقة الامر حل وسط quasi-resolution of conflict

٢ — تجنب عدم التأكد Uncertainty avoidance

٣ — البحث المرتبط بايجاد حل للمشكلة Problemistic search

٤ — التعلم التنظيمى Organisational learning

وقد أكدت نتائج البحوث الميدانية أن جميع هذه الافتراضات عن القرارات الادارية تنطبق على قرارات الشراء (٢) • فمثلا :

١ — فيما يتعلق بالافتراض الاول الخاص بالحلول الوسطى ، وجد أن كل مجموعة ادارية تشترك فى عملية صنع قرار الشراء لها أهدافها التى تختلف عن أهداف الآخرين • فمثلا أفراد البحوث والتطوير يهتمون أساسا بالاداء والجودة ، بينما يهتم أفراد المشتريات باعتبارات الوفر فى التكلفة الكلية للشراء • وعلى الرغم من أن المنظمات تحاول ترشيد القرار والحد من هذا التباين فى الاهداف عن طريق اشراك الاطراف معا فان القرار يظل عرضة للتحيز والتباين فى أهداف الاطراف • وعادة ما يلجأ هؤلاء الاطراف الى التغلب على هذا التباين عن طريق الاتفاق على ارضاء رغباتهم فى المرات المتتالية للشراء • أى تراعى مصلحة طرف معين فى المرة الحالية ، وتراعى مصلحة

(1) Cyert, R.H. & March, J.G., A Behavioural Theory of the Firm, Prentice-Hall, Inc., N.J., 1963.

(2) Robinson, P., Faris, C., & Wind, Y., Industrial Buying and Creative Marketing, Allyen & Bacon, Inc., Boston, 1967, pp. 86-109.

طرف آخر فى المرة التالية • وهكذا نجد أن القرار يأخذ صيغة التوفيق بدلا من ايجاد حل جذرى للمشكلة أو الموقف •

٢ — فيما يتعلق بالافتراض الثانى الخاص بتجنب عدم التأكد ، وجد أن رجال المشتريات يحاولون دائما الحصول على موافقة جهة الاستخدام user قبل اصدار أمر الشراء • كما أن جهات الاستخدام نفسها تميل — بدورها — الى تحديد مستوى من المواصفات أعلى من الحاجة الحقيقية وكذلك تغالى فى تقدير الكمية المطلوبة أو تحديد وقت الحاجة ، وذلك بهدف الحد من عنصر عدم التأكد • على الرغم مما ينطوى عليه هذا التصرف من نتائج سلبية بالنسبة للمنشأة المشترية •

٣ — فيما يتعلق بالافتراض الثالث الخاص بالبحث ، وجد أن رجال المشتريات يقومون بالبحث طالما أن الفوائد المتوقعة منه ترجح تكلفته • ويدخل فى هذه التكلفة الوقت والمجهود والمال • ويبدأ البحث فى نطاق محدود — أى بأقل تكلفة — واذا فشل هذا البحث المحدود فى ايجاد بديل مرض فانه يتم توسيع دائرته زمنيا ومكانيا •

٤ — فيما يتعلق بالافتراض الرابع الخاص بالتعلم التنظيمى ، وجد أن « الخبرة السابقة » وهى الترجمة العملية للتعلم تعتبر العامل الوحيد المشترك فى جميع قرارات الشراء • بمعنى شراء الصنف أو التعامل مع المورد الذى تمت تجربته من قبل •

جماعية قرارات الشراء :

المحنا فى نهاية الباب الاول الى أن احدى خصائص عملية صنع قرار الشراء فى المنظمات أنها نشاط جماعى أو مشترك ، ويعنى ذلك تعدد الافراد الذين يشتركون فى اتخاذ القرار الشرائى فى مراحله

المختلفة • ويطلق على هؤلاء الأفراد معا وحدة صنع القرار الشرائى أو « مركز الشراء » • كما أشرنا كذلك الى أن عضوية هذه الوحدة وطبيعة الدور الذى يؤديه كل طرف من الاطراف ودرجة نفوذه أو تأثيره على النتيجة النهائية يختلف باختلاف عدد من العوامل •

وتشير نتائج بعض الأبحاث (١) المبكرة فى هـذا المجال الى أن مسئولية الفرد فى موقف شرائى معين تتوقف على :

(أ) درجة التعقد الفنى للمنتج •

(ب) درجة أهمية المنتج للمشروع المشترى سواء قيست هـذه الاهمية بالقيمة المالية أو بعـلاقة الصنف المشترى وتأثيره على العملية الانتاجية للمشروع •

(جـ) درجة المعرفة الفنية التى يمتلكها الفرد والمتعلقة بالصنف المشترى •

(د) درجة قرب وظيفة الشخص وتأثيرها على العملية الانتاجية

وبصفة عامة فان نفوذ وتأثير الفرد على قرار الشراء يتحـدد بشكل مباشر بدرجة مسئوليته وسلطته التى تحددها له المنظمة •

ويعتبر اسناد المسئولية عن قـرارات الشراء الى ادارة مركزية للشراء تغييرا فى فلسفة الادارة نحو الشراء • فمركزية مسئولية الشراء تقوم على افتراض أن معرفة السوق ذات أهمية أكبر من معرفة خصائص المنتج بالنسبة لقرار الشراء • فرجال المشتريات يميلون الى التركيز على السعر ، واداء المورد ، والتسليم ، وما شابه ذلك من العوامل

---

(1) Webster, F.E., « Modeling the Industrial Buying Process », Journal of Marketing Research, Nov. 1965, PP. 370-376.

المتصلة بالسوق ، وذلك بدرجة أكبر من ميلهم الى التركيز على العوامل الفنية والمادية المتعلقة بالصنف المشترى •

ولا شك أن التمييز بين العوامل المتعلقة بالسوق وتلك المتعلقة بالمنتج ، وتحديد درجة الأهمية التى يعطيها أطراف صنع قرار الشراء لكل منهما يعتبر أمراً صعبا فى الحياة العملية • فقد يكون مدير المشتريات فى غاية الحساسية بالنسبة للجودة كعنصر من العناصر • كما أن اسناد المسئولية عن مجموعة من الأصناف الى أحد رجال ادارة المشتريات قد يعكس المعرفة والقدرة الفنية العالية لهذا الشخص فيما يتعلق بهذه المجموعة من الاصناف • وغالبا ما ينشأ الخلاف بين ادارة المشتريات والادارات المستخدمة كنتيجة لعدم الاتفاق على درجة الاهمية النسبية لكل من العوامل المتعلقة بالسوق والعوامل المتعلقة بالمنتج • ويمكن الاسترشاد بالخطوط العامة الآتية فى هذا الصدد :

أولا ـ تزداد الأهمية النسبية للعوامل المتعلقة بالمنتج مقارنة بالعوامل المتعلقة بالسوق وذلك من وجهة نظر قرار الشراء كلما :

١ ـ ازدادت درجة التعقد الفنى للمنتج •

٢ ـ ازدادت درجة أهمية الصنف المشترى فى العملية الانتاجية للمشروع •

٣ ـ قل عدد وحجم المشروعات التى تمثل جانب العرض •

ثانيا ـ تزداد درجة الأهمية النسبية لنفوذ ادارة المشتريات على قرار الشراء كلما :

١ — كانت العوامل المتعلقة بالسوق أكثر أهميـة من العـوامل المتعلقة بالمنتج •

٢ — ازداد حجم المشروع •

٣ — أسندت المنظمة سلطة محددة لهذه الادارة بشكل رسمى •

ثالثا — وعلى العكس مما تقـدم فان الأهميـة النسبية للادارة المستخدمة فى عملية صنع القرار تزيد كلما :

١ — أصبحت العوامل المتعلقة بالمنتج أكثر أهمية مقارنة بالعوامل المتعلقة بالسوق •

٢ — كانت خبرة المشروع فى شراء واستخدام المنتج قليلة •

رابعا — يؤثر أفراد الادارة العليا على قرار الشراء على النحـو التالى :

١ — بدرجة أكبر كلما زادت القيمة المالية للشراء •

٢ — بدرجة أقل كلما كان حجم المشروع كبيرا •

فاذا اعتبرنا أن العوامل المتعلقة بالسوق تشير أساسا الى درجة عدم التأكد التجارى commercial uncertainty فانه يمكن توضيح الأطراف التى يكون لها دور فى سلطة اتخاذ قـرار الشراء فى الشكل الآتى : (١) •

وفيما يتعلق بدرجة عدم التأكد التجـارى فانها تتأثر بعدد من العوامل وذلك على النحو التالى :

---

(1) Fisher, L., Industrial Marketing, Business Books Ltd., London, 1969, P. 25.

درجة عدم التأكد التجارى	درجة التعقد الفنى للمنتج	
	منخفضة	مرتفعة
منخفضة	التركيز على ادارة المشتريات	التركيز على الادارة المستخدمة
مرتفعة	اشتراك الادارة العليا أو صانعى السياسة	اشتراك معظم ادارات المشروع

منخفضة	مرتفعة
— انخفاض قيمة الاستثمار	— ارتفاع قيمة الاستثمار
— التزام قصير الأجل	— التزام طويل الاجل
— عدم اجراء تعديلات نتيجة للشراء	— اجراء تعديلات جوهرية نتيجة للشراء
— تأثير طفيف محتمل على الربحية	— تأثير جوهرى محتمل على الربحيه
— سهولة التنبؤ بالآثار	— صعوبة التنبؤ بالآثار •

وبالمثل فان درجة التعقد الفنى للمنتج تتأثر بعدد من العوامل وذلك على النحو التالى :

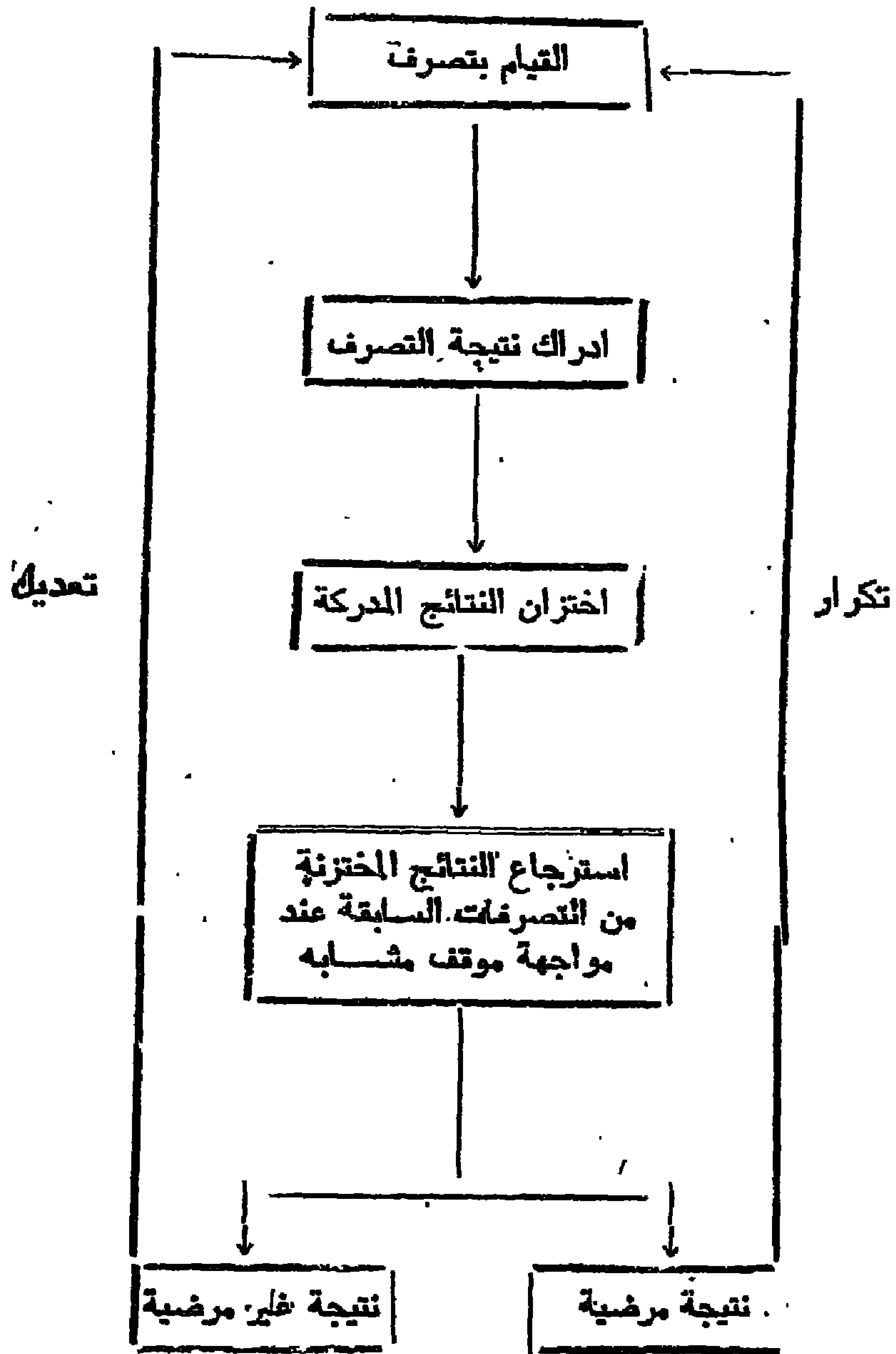
منخفضة	مرتفعة
— منتج نمطى	— منتج متنوع
— بسيط فنيا	— معقد فنيا
— منتج معروف فى السوق	— منتج جديد
— اشترى من قبل	— شراء جديد
— مجال استخدام معروف	— مجال استخدام جديد
— سهولة التركيب	— حاجة التركيب الى تخصص فنى

— عدم وجود خدمة ما بعد البيع — وجود خدمة فنية بعد البيع

انواع المواقف الشرائية :

يمكن القول أنه بصرف النظر عن نوع النشاط الوظيفى الذى يؤدى ، فان المهام التى تواجه الادارة فى أى منظمة أما أن تكون محددة (أو متكررة أو مبرمجة) وأما أن تكون غير محددة (أو فريدة أو جديدة) . والواقع أن هذا التصنيف للمواقف ينبع من حقيقةأن الطبيعة البشرية تكره المواقف الغامضة ambiguous ولذلك فانها تلجأ الى برمجتها ، لان برمجة الموقف تساعد على تخفيض درجة عدم التأكد وتزيد من درجة التحكم فيه والسيطرة عليه . هذا بالاضافة الى أن هذا التصنيف يعتبر الناتج المنطقى لوضع مفهوم التعلم موضع التطبيق العملى . فالمنظمات — مثل الاشخاص — تعيش فترة من الزمن ، وتقوم بتصرفات معينة ، وتدرك نتائج هذه التصرفات ، وتختزن المعرفة ، وتستعيدها recall فى المواقف المشابهة فى المستقبل . ونتيجة لذلك فان المواقف تختلف باختلاف موقعها من حياة المشروع . بمعنى أن المهام التى تمثل موقفا جديدا وحرجا critical بالنسبة لمشروع جديد ، قد لا تكون كذلك — بالضرورة — بالنسبة لمشروع قديم .

ويمكن بيان الطريقة التى تحدث بها عملية التعلم التى تؤدى بدورها الى برمجة المواقف ، وتحول المواقف الجديدة الى مواقف روتينية فى الشكل التوضيحى الآتى :



وحيث أن الشراء يعتبر أحد مجالات المشاكل التى تواجه المشروع فان نفس تقسيم المواقف ينطبق على المواقف الشرائية • ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المواقف الشرائية وهى :

١ ـــ المواقف الجديدة new task

٢ ـ المواقف المعدلة Modified rebuy

٣ ـ المواقف المتكررة أو الروتينية Straight rebuy

والمواقف الجديدة هى تلك التى لم يواجهها المشروع من قبل ، وبالتالى فانه لا تكون هناك خبرة سابقة مختزنة أو أن هذه الخبرة محدودة لدرجة لا يمكن الاعتماد عليها .

ونتيجة لذلك فان الحاجة الى البيانات تكون مرتفعة جدا فى مثل هذه المواقف ، كما تظهر الحاجة الى بدائل جديدة لم يسبق تطبيقها .

وعلى النقيض من هذا النوع من المواقف نجد أن المواقف المتكررة أو الروتينية ، وكما تدل التسمية فانها عبارة عن تكرار لمواقف سبق أن واجه مثلها المشروع مرات عديدة . وفى مثل هذه المواقف لا تظهر الحاجة الى بيانات جديدة بسبب البيانات المختزنة . وغالبا لا يوجد هناك دافع الى البحث عن مصادر توريد جديدة فى مثل هذه المواقف .

أما المواقف المعدلة فهى تعبر عن تطور فى موقف متكرر نتيجة تغير بعض البدائل المعروفه أو نتيجة عدم الرضا عن الحلول السابقة . وفى مثل هذه المواقف يكون لدى المشترى بعض الخبرة السابقة لكنها تحتاج الى تجديدها والاضافة اليها حتى تكون كافية . وكمثال على ذلك نجد أنه اذا اشترى المشروع صنفا ذا عمر انتاجى طويل نسبيا (آلات أو معدات) فانه عند استبدال هذا الصنف لا يمكن اللجوء الى نفس الحل السابق بسبب التغييرات الفنية أو السوقية التى تكون قد استجدت فى الفترة الزمنية التى تفصل بين الشراء السابق والشراء الحالى . وبالمثل اذا حدث تدهور فى اداء مورد سبق التعامل معه عدة مرات فان هذا يضع المشترى أمام موقف معدل نتيجة لحاجته الى البحث عن موردين جدد .

ولعل القارىء قد أدرك أن التمييز بين هذه المواقف يقوم على ثلاثة عناصر مترابطة هى :

١ — درجة جدة newness المشكلة وبالتالى مدى وجود خبرة سابقة مختزنة .

٢ — درجة الحاجة الى البيانات information requirement

٣ — عدد البدائل الجديدة التى تؤخذ فى الاعتبار .

ويمكن بيان العلاقة بين المواقف الشرائية وهذه العناصر فى الشكل الآتى :

العنصر / نوع الموقف	درجة جدة المشكلة	درجة الحاجة الى البيانات	البدائل الجديدة التى تؤخذ فى الاعتبار
— جديد	مرتفعة	قصوى	كثيرة
— معدل	متوسطة	معتدلة	محدودة
— متكرر	منخفضة	دنيا	لا توجد

مراحل عملية الشراء :

تشير مراحل الشراء buying phases الى الأنشطة المتتالية التى تؤدى بهدف ايجاد حل للمشكلة الشرائية التى يواجهها المشروع . وعلى الرغم من أن هناك اختلافا بين الكتاب على عدد هذه المراحل ، فان هذا الاختلاف يتعلق أساسا بدرجة التفصيل أو الايجاز أكثر من تعلقه بجوهر ومضمون عملية الشراء .

فمن الكتاب من يحدد هذه المراحل بشىء من التفصيل وذلك على النحو التالى (١) .

(1) Westing, J.H. & Fine, I.V., Op. Cit., PP. 8-23.

١ — الشعور بالحاجة الى الشراء .
٢ — وصف مكونات هذه الحاجة (من حيث الكمية والمواصفات).
٣ — اختيار مصدر التوريد .
٤ — الاتفاق على السعر .
٥ — اصدار أمر التوريد .
٦ — متابعة أمر التوريد .
٧ — مراجعة الفواتير .
٨ — الاحتفاظ بالسجلات .
٩ — انشاء علاقة طيبة مع الموردين .
١٠ — النقـــل .
١١ — الاستـــلام .
١٢ — الفحص
١٣ — التخـــزين .
١٤ — مراقبة المخزون
١٥ — التخلص من الفائض والعادم .

ولعل القارىء قد لاحظ أن هناك خلطا بين مراحل الشراء — وفقا للتعريف السابق — وبين بعض الأنشطة الادارية التى يجب اداؤهـا للتمكن من القيام بوظيفة الشراء على نحو سليم . فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الاحتفاظ بالسجلات ، أو انشاء علاقة طيبة مع الموردين ، أو مراقبة المخزون أو التخلص من الفائض والعادم ، على أنها مراحل فى عملية الشراء ، وانما هى أنشطة تمارس بشكل مستمر .

ومن الكتاب من يجمع هذه المراحل فى ثمانية مراحل وذلك باستبعاد الانشطة الادارية التى لا تدخل فى جوهر عملية صنع القرار وذلك على النحو التالى (١) :

---

(1) Robinson, P., Faris, C, & Wind ,Y., Op. Cit.

١ — الشعور بالحاجة الى الشراء أو الاحساس بوجود مشكلة .

٢ — تحديد المواصفات والكمية .

٣ — توصيف المواصفات والكمية بشكل تفصيلى .

٤ — البحث عن مصادر توريد بديلة .

٥ — الحصول على عروض الموردين وتحليلها .

٦ — تقييم العروض واختيار الموردين .

٧ — اصدار أمر التوريد وتحديد اجراءاته .

٨ — استقبال البيانات المرتدة من جهة الاستخدام والتقييم النهائى .

واذا نظرنا الى هذه المراحل السابقة نجدا أنه يمكن اجمالها دون تأثير على مضمونها . فعلى سبيل المثال نجد أن المرحلتين ٢ ، ٣ مضمونها واحد ، كما أن المراحل ٥ ، ٦ تعبران عن مرحلة اختيار مصدر التوريد . وبالتالى فان المراحل الاساسية التى يمكن أن تعبر عن جوهر عملية صنع قرار الشراء هى كالآتى (١) :

١ — الشعور بالحاجة الى الشراء .

٢ — البحث عن البدائل .

٣ — اختيار مصدر التوريد .

٤ — استقبال البيانات المرتدة والتقييم .

ونتناول فيما يلى بشىء من التفصيل المرحلتين الاولى والثانية وكذلك المرحلة الرابعة ، أما المرحلة الثالثة فسنتناولها عند الكلام عن اختيار مصدر التوريد .

---

(1) Abdelrehim, M.A., Op. Cit., p. 163.

أولا — الشعور بالحاجة :

تقوم المنظمات بالشراء استجابة لحاجة أو مشكلة يكمن حلها فى شراء سلعة أو خدمة . لذلك فان المرحلة الاولى التى تطلق triggers off عملية الشراء بأكملها هى ادراك الحاجة عندما يكون هناك اختلافا كافيا بين المستوى الحالى الفعلى والمستوى المرغوب الوصول اليه . فبالنسبة للآلات المستخدمة (بما فى ذلك الطاقة الانتاجية ، وتكاليف التشغيل ، وتكلفة الصيانة . . . الخ) فأنها تمثل المستوى الحالى أو الفعلى ، ويمثل الأداء الخاص بالآلات الجديدة المستوى المرغوب الوصول اليه. ووفقا لهذا المضمون فان الشعور بالحاجة الى الشراء يمكن التعبير عنه على أنه يمثل عدم رضاء dissatisfaction عن المستوى الحالى لبلوغ الهدف كما أن الفرق بين المستوى الفعلى والمستوى المرغوب فيه يمكن أن يحدث باحدى طريقتين :

أ — ببقاء الأهداف ثابتة مع تدهور اداء الاصناف الحالية أو تدهور اداء الموردين الحالين .

ب — ببقاء اداء الاصناف الحالية وأداء الموردين الحاليين ثابتين وارتفاع مستوى الاهداف المراد تحقيقها .

وتعبر الفجوة بين المستوى المرغوب الوصول اليه والمستوى الحالى عن درجة الحاح الحاجة الى الشراء كما تعبر عن ذلك المعادلة الكلامية الآتيـــة :

المستوى المرغوب فيه — المستوى الحالى = الحاح الحاجـــة الى الشراء .

وقد تثار الحاجة الى الشراء نتيجة عوامل داخلية أو عوامل خارجية ومن الامثلة على العوامل الداخلية وصول المخزون الى نقطة اعادة

الطلب وذلك بالنسبة للاصناف التى تشترى وتستخدم بصورة منتظمة والتوسع فى الطاقة الانتاجية أو أحلال المعدات الحالية ، والاستياء من أداء الاصناف الحالية نتيجة لتحليل القيمة .

أما العوامل الخارجية فانها تتمثل بصفة أساسية فى المبادرات التسويقية من جانب الموردين المنافسين والتى تتضمن أن منتجاتهم أو شروطهم تمثل حلولا أفضل لمشاكل المشروع المشترى .

ومما يساعد مدير المشتريات على تخطيط برنامج الشراء والتنبؤ باحتياجات المشروع فى الفترة المقبلة أن يقوم بتحليل أسباب الشعور بالحاجة الى الشراء وذلك بالنسبة للاصناف المختلفة التى تقوم ادارته بتوفيرها ، وكذلك تحديد النسبة التى يمثلها كل سبب من الاسباب من المشتريات الكلية للصنف . ومن بين الاسباب التى تحرك الحاجة الى الشراء ما يلى :

أ — نفاذ الصنف الحالى .

ب — الاستبدال أو الاحلال بسبب انتهاء العمر الانتاجى للصنف .

ج — الاستبدال بسبب التقادم الفنى الذى يجعل الصنف الحالى غير مناسب للاستخدام .

د — التوسع .

ثانيا — البحث عن بدائل :

عندما تتحرك عملية الشراء على النحو المتقدم فان الخطوة التالية تتمثل فى القيام بالبحث search وتتمثل عملية البحث فى الانشطة التى تمكن رجال الشراء من استخدام جميع المصادر المتاحة فى التعرف على الحلول البديلة للمشكلة الراهنة . ويتضمن ذلك البيانات المتعلقة

بخصائص ومزايا ونتائج هذه البدائل • وحقيقة الامر أن جمع وتحليل البيانات تؤدى من أجل اعتبارين هما :

أ — وضع المعايير التى سيتم وفقا لها تقييم العروض البديلة •

ب — تحديد وتقييم العروض التى يتقدم بها الموردون •

وكما رأينا فان النظرية السلوكية المشروع قد تضمنت أن البحث يكون مرتبطا بالمشكلة ، وأن هذا البحث يتصف بالآتى :

١ — لابد من وجود دافع له Motivated

٢ — بساطة العقل Simple-minded

٣ — متحيز Biased

وفيما يتعلق بمدى البحث فان التجارب تشير الى أنه على الرغم من أن الأفراد يكرهون البيانات الزائدة عن الحاجة فانهم يحاولون كذلك تجنب المواقف التى تفتقر الى البيانات (١) • وبالاضافة الى ذلك فان النتائج العملية تمدنا بدليل كاف على انخفاض مستوى البحث بين المشترين الصناعيين عموما وشيوع ما أصبح يطلق عليه حالة الخمول inertia (٢) • وقد وجد أن من بين الأسباب التى تؤثر على المستوى المحدود للبحث ، وانخفاض درجة حساسية وضرورية essentiality الحاجة ، وادراك التكلفة التى ينطوى عليها البحث ، وكذلك عدم كفاية الاحتياط من الموردين الحاليين .

---

(1) Howard, J. & Sheth, J., The Theory of Buyer Behaviour, John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 1969.

(2) Harding, M., « Who Really Makes the Purchasing Decision ? », Industrial Marketing, September, 1966, pp. 76-81.

ومن المقبول أن نتصور أن رجال الشراء لا يستمرون فى البحث حتى يكونوا على يقين من أنهم قد عثروا على أحسن بديل أو البديل الامثل ، ولكنهم يستمرون فى البحث حتى يشعروا أو يقتنعوا أن القيمة التى تتحقق من البيانات الاضافية أقل من تكلفة الاستمرار فى البحث (وهذا ما يشير اليه الاقتصاديون بقانون الغلة المتناقصة) • ويمكن بيان العلاقات الاساسية بين تكلفة وقيمة البحث فى الشكل الآتى :

تكلفة البحث

قيمة البحث	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	٣	١
منخفضة	٢	٤

ومما لا شك فيه فان مرحلة البحث لها تأثير على النتيجة النهائية لقرار الشراء أقوى من تأثير أى مرحلة أخرى • اذ من الواضح أن ما تم التوصل اليه فى هذه المرحلة يعتبر قيدا ومحددا لما سيتم اتخاذه فى المراحل التالية • فمن البديهى أنه لا يمكن الفصل بين الاختيار والبحث

وسوف نعود الى هذه المرحلة وتأثيرها عندما نتناول اختيار مصدر توريد فى موضع لاحق فى الباب التالى •

فى كفاية البيانات المتاحة لأجهزة المشتريات :

كان من نتيجة تعقد الحياة التجارية والتغيرات المستمرة فى ظروف الاسواق زيادة أهمية البيانات التى يحتاجها جهاز الشراء لاتخاذ قراراته بشكل فعال • ومن هذه البيانات ما هو أساسى مثل السجلات الخاصة بالاحتياجات المختلفة ، ومواصفاتها ، ومصادر

التوريدالبديلة وقدراتها ، واتجاهات الأسعار فى السوق ، والكتالوجات الدورية التى يصدرها المنتجون واتحاداتهم ، والمجلات المتخصصة . هذا بالاضافة الى البيانات التى يتم تجميعهـا من جهـات الاستخدام عن احتياجاتها المستقبلة حتى يتسنى اعداد الخطة السـنوية لادارة المشتريات .

وفيما يتعلق بمدى احتفاظ المنظمـات المصرية بسـجلات عن الأصناف التى تشتريها ومصادر التوريد التى تتعامل معها ، فيظهـر هذا فى الجدول الآتى (١) :

جدول يبين مدى الاحتفاظ بسجلات
عن الأصـناف والموردين

بيـان	عدد	٪
يحتفظون بسـجلات	٥٦	٩٤ر٩٤
لا يحتفظون بسجلات	٣	١ر٥
المجموع	٥٩	١٠٠

وعلى الرغم من أن مديرى المشتريات فى جميع المنظمات تقريبـا (٥٦ من ٥٩) ذكروا أن هناك سجلات عن الأصناف والموردين الا أن هذا يحتاج الى تفسير وتقييم .

١ ـ أن هذه الاجابات تشير الى مجرد وجود قوائم أو سجلات تشمل أسماء الأصناف التى يتم شراؤها والمصادر التى يتم التعـامل معها . غير أن هذا لا يمكن فصله عن طبيعة البيانات التى تحتوى عليها ومعدل تجديدها بما يجعلها تعطى صـورة واقعية وصحيحة للظروف الجارية .

---

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، دراسة ميدانية لمعـوقات الشراء فى الحكومة والقطاع العام ، مرجع سابق .

ان وجود كشف بأسماء الموردين دون تفاصيل الأصناف التى يقوم بتوريدها ، والشروط العامة التى يتعامل بها ، وتقييم أدائه الفعلى من واقع التعامل ، ووفقا للعوامل التى تهم المنشأة المشترية ، وتحديث هذه البيانات باضافة المصادر التى تستجد فى السوق، وحذف ما يتوقف منها عن النشاط أو يتدهور مستوى أدائه ، لا يعتبر سجلا كافيا ذا فائدة عملية • ونفس الشىء بالنسبة لسجلات الاحتياجات •

٢ — يضاف الى ذلك أن الوسيلة الرئيسية التى تستخدم للحصول على بيانات سجل الموردين وتحديثها لا تتعدى — فى غالبية الحالات — الاعلان السنوى بدعوة الموردين الى القيد أو تجديد القيد بسجل الموردين •

ويمكن القول بعدم ملاءمة هذا الأسلوب لظروفنا المحلية الحاضرة الى حد كبير • ففى حالة نقص الكميات المعروضة (وجود سوق بائعين) وغيبة المنافسة الكافية ، لا يكون هناك دافع قوى لدى الموردين للسعى الى القيد فى سجلات الموردين بالمنظمات المشترية لأنه ليس هناك طاقات غير مستغلة لديهم •

٣ — فيما يتعلق بمعدل تجديد هذه السجلات فان البيانات الخاصة بها يوضحها الجدول الآتى :

جدول يبين معدل تجديد سجلات الموردين والأصناف

معدل التجديد	عدد	٪
سنويا	٣٤	٥٧ر٦
كل سنتين	١١	١٨ر٦
أكثر من ذلك	١٤	٢٣ر٨
المجموع	٥٩	١٠٠

ومن هذه البيانات يمكن استنتاج ما يلى

(أ) أن أكثر من نصف عدد المنظمات (٥٧ ٪ تقريبا) يقوم بتجديد سجلاته سنويا • وقد سبق الكلام عن الطريقة التى تستخدم فى ذلك ، وتقييم درجة ملاءمتها • كما أن نسبة المنظمات التى يتم فيها التجديد على فترات زمنية أطول من السنة تبلغ ٤٢٪ ، وقد يصل طول هذه الفترة الى خمس سنوات •

(ب) فيما يتعلق بدرجة التشابه أو الاختلاف بين القطاعين الحكومى والعام من حيث تجديد سجلاتهما فان البيانات التى تعكس ذلك يضمها الجدول الآتى :

جدول يبين معدل تجديد السجلات

فى كل من القطاعين الحكومى والعام على حدة

معدل التجديد	القطاع الحكومى		القطاع العام	
	عدد	٪	عدد	٪
سنويا	١٠	٤٥ر٥	٢٤	٦٤ر٩
كل سنتين	٤	١٨ر٢	٧	١٨ر٩
أكثر من ذلك	٨	٣٦ر٣	٦	١٦ر٣
المجموع	٢٢	١٠٠	٣٧	١٠٠

ومن هذه البيانات يتضح أن نسبة المنظمات الحكومية التى تقوم بتجديد سجلاتها سنويا (٤٥٪) أقل بكثير من مثيلتها فى القطاع العام (٦٥ ٪) • وربما يرجع ذلك الى أن الأهمية النسبية التى تعطيها المنظمات الصناعية لوظيفة الشراء أكبر من تلك التى تعطيها لها المنظمات الحكومية •

ورغم وجود هذه الاختلافات بين القطاعين فانها ليست جــوهرية من الناحية الاحصائية عند مستوى معنوية ٩٥ر •

وتشـــير هذه النتائج الى وجود ما يشار اليه بظاهرة الاسترخاء أو الخمول التى يتسم بها البحث عن البيانات فى مجال الشراء بواسطة المنظمات • فنادرا ما يلجأ مديرو المشتريات الى البحث عن مصـــادر توريد بديلة بهدف توسيع قاعدة الاختيـــار بين الموردين • وأن ذلك لا يحدث غالبا الا حينما تسوء العـلاقة مع المورد الحالى وتكون هناك حاجة فعلية الى البحث عن مورد آخر •

٤ ــ فيما يتعلق بالبيانات الداخلية التى يتم جمعها من جهــات الإستخدام بالنسبة لاحتياجاتها حتى يمكن التنســـيق ووضع خطة المشتريات السنوية مما يؤدى الى تفادى النفــاد المفاجىء للاحتياجات، وكذلك عملية الشراء المتسرع ، فيمكن استنتاج درجة كفايتها من درجة التأكد التى تتوافر لدى أجهزة الشراء بالنســـبة لهذه الاحتياجات • فعندما سئل مديرو المشتريات عن درجة تأكدهم فى بداية الســـنة المالية من نوع وكمية الاحتياجات التى سيتم شراؤها خلال العـــام كانت اجابتهم على النحو الذى يبينه الجدول الآتى :

جدول يبين درجة التأكد من نوع وكمية الاحتياجات

فى بداية الســـنة المـالية

درجة التـــأكد	عدد	٪
لا توجد أى فكرة قبل استلام طلب الشراء	٦	٢ر١٠
فكرة تقريبية بناء على الخبرة السابقة	٣٧	٧ر٦٢
فكرة محددة بالنسبة للنوع والكمية	١٦	١ر٢٧
المجموع	٥٩	١٠٠

ومن هذه البيانات يمكن استنتاج ما يلى :

(أ) أن هناك نقصا واضحا فى البيانات التى توفرها جهات الاستخدام لادارة المشتريات عن احتياجاتها بما يمكن الأخيرة من تخطيط أعمالها ووضع برامجها التنفيذية ، وقد أشار مديرو المشتريات الى ذلك صراحة ، وأنه يمثل أحد المشاكل الرئيسية التى تواجههم • وتتضح هذه الحقيقة من أنه فى ٢٧٪ فقط من مجموع المنظمات تكون لدى مديرى المشتريات بها فكرة محددة عن نوع وكمية الاحتياجات •

(ب) يؤكد النتيجة السابقة أنه على الرغم من أن ١٠ ٪ فقط ذكروا أنه لا تكون لديهم أى فكرة عن الاحتياجات قبل استلام طلبات الشراء ، فانه يمكن فى الحقيقة ضم هذه الفئة الى الفئة التالية لها من درجات التأكد (فكرة تقريبية) حيث أن جوهرهما واحد • ففى كلتا الحالتين لا يعتمد مدير المشتريات على بيانات مستمدة من جهات الاستخدام • ويمكن تفسير انخفاض النسبة المقابلة لدرجة التأكد الأولى (لا توجد أى فكرة قبل استلام طلبات الشراء) على أساس أن ذلك يمثل صورة لا يرغب مديرو المشتريات أن يظهروا بها لأنها تمس صميم احترافهم وتخصصهم الوظيفى •

ومحصلة ذلك كله هو أن البيانات المتاحة لمديرى المشتريات لا تمكنهم من تخطيط أعمالهم بكفاءة •

المصادر المستخدمة للحصول على البيانات :

واستكمالا للفائدة وتوضيحا للموقف نبين هنا المصادر التى يلجأ اليها مديرو المشتريات للحصول على البيانات المتعلقة بالأصناف والموردين وكذلك تقييمهم لدرجة فائدة كل من هذه المصادر بالنسبة لهم •

ووفقا لخاصية البحث المرتبط بايجاد حل لمشكلة معينة التي افترضتها النظرية السلوكية للمشروع والتي أشرنا اليها قبل قليل ، فانه يمكن توقع ميل العاملين في جهاز الشراء الى تفضيل استخدام مصادر البيانات التي تتطلب مجهودا أقل من جانبهم .

فبعض المصادر لا يمثل أى جهد أو عبء ولا يتطلب نشاطا ايجابيا يذكر من جانب العاملين فى جهاز المشتريات وذلك مثل كتالوجات المنتجين ، والبريد المباشر ، وزيارات مندوبى الموردين ، وكذلك آراء جهات الاستخدام . ففى جميع هذه الحالات تأتى مبادرة توفير البيانات من جهة أخرى غير ادارة المشتريات ، وهناك مصادر أخرى تتطلب بذل بعض المجهود للحصول على بيانات بواسطتها ، وذلك مثل المعارض ،وزيارات المنشآت الموردة ، والمجلات المتخصصة فى مجال الشراء .

وبالنسبة لتقييم مديرى المشتريات لدرجة فائدة المصادر المختلفة لهم فى الحصول على بيانات متعلقة بالاصناف والموردين فيوضحها الجدول الآتي وذلك فى كل قطاع على حدة وفى القطاعين معا .

جدول يبين مصادر البيانات بالنسبة لكل قطاع على حدة
والقطاعين معـــا

مصادر البيانات	القطاع الحكومى		القطاع العام		القطاعين معا	
	متوسط درجة الاهمية(*)	ترتيب الاهمية	متوسط درجة الاهمية(*)	ترتيب الاهمية	متوسط درجة الاهمية(*)	ترتيب الاهمية
كتالوجات المنتجين	٤ر٧٣	١	٤ر٤٨	١	٤ر٥٨	١
البريد المباشر	٤ر١٨	٣	٣ر٦٧	٤	٣ر٧٦	٤
زيارات مندوبى الموردين	٤ر٠٤	٤	٤ر٣٥	٢	٤ر٢٠	٣
المعـــــارض	٣ر١٤	٥	٣ر٣٨	٥	٣ر٢٩	٥
المجـلات المتخصصة	٣ر٠٩	٦	٣ر٣٠	٦	٣ر٢٢	٦
آراء جهات الاستخدام	٤ر٥٤	٢	٤ر٠٨	٣	٤ر٢٥	٢

(*) يتراوح هذا المتوسط بين ١ ، ٥ وكلما زادت قيمة المتوسط كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الاهمية .

ومن هذه البيانات يتضح ما يلى :

١ — على الرغم من اختلاف وجهة نظر مديرى المشتريات فى كل من القطاعين بالنسبة لدرجة أهمية كل مصدر من مصادر البيانات ، فأن هناك اتفاقا كبيرا بينهما على ترتيب الأهمية النسبية لهذه لهذه المصادر • وتتمثل الاختلافات فى أنه بينما تأتى زيارات مندوبى الموردين فى المرتبة الرابعة فى القطاع الحكومى فانها تحتل المرتبة الثانية فى القطاع العام • وبينما ترتيب البريد المباشر فى المرتبة الثالثة فى القطاع الحكومى فانه يأتى فى المرتبة الرابعة فى القطاع العام •

ويمكن تفسير هذه الاختلافات فى ضوء ما يلى :

(أ) ارتفاع درجة التعقد الفنى لمشتريات القطاع العام وزيادة أهمية منظماته كعملاء مقارنا بالقطاع الحكومى ، مما يؤدى الى التركيز على استخدام أسلوب البيع الشخصى من خلال زيارة مندوبى الموردين وممثليهم •

(ب) استخدام القطاع الحكومى لأسلوب المناقصة كطريقة أساسية فى الشراء مع استخدام الطرق الاخرى على سبيل الاستثناء وفى حالات محددة على سبيل الحصر ، يجعل الموردين لا يوجهون جهودا ترويجية الى القطاع الحكومى بنفس الدرجة التى توجه بها الى القطاع العام •

٢ — أن هذه البيانات تؤكد الظاهرة العامة التى سبقت الاشارة اليها وهى ظاهرة الخمول فى البحث عن بيانات ، فهناك اتفاق بين مديرى المشتريات بالقطاعين على أن أهمية المعارض والمجلات المتخصصة يأتى ترتيبهما النسبى فى أدنى درجات الأهمية كمصادر للحصول على البيانات •

ثالثا : استقبال البيانات المرتدة والتقييم :

ان النظرة المحدودة الى وظيفة الشراء تعتبر أن هذه الوظيفة تنتهى باصدار أمر التوريد أو باستلام الاصناف المشتراة وفحصها وتخزينها ، غير أن هذا التصور يتعارض مع ما سبق ذكره من أن عملية الشراء هى عملية اتخاذ قرارات لحل مشكلة محددة وتستغرق فترة زمنية • فلكى تتأكد ادارة المشتريات أنها قد قامت بحل المشكلة أو اشباع الحاجة التى حركت عملية الشراء أصلا لابد لها من الحصول على بيانات عن الاداء الفعلى للصنف المشترى • وهذا ما يشار اليه عادة بالبيانات المرتدة التى تمكنها من تقييم مدى نجاحها فى القيام بعملية الشراء وتعرف هذه المرحلة بأنها تضم الاجراءات الادارية التى يتبعها المشروع لكى يتعرف على نتيجة القرارات السابقة من حيث أداء الاصناف المشتراة ومورديها • وتظهر أهمية هذه المرحلة من أنها الوسيلة التى يحدث من خلالها التعلم وتتجمع البيانات التى يتم اختزانها ، ومن ثم ترشيد القرارات المستقبلة •

ومما يؤسف له فان نتائج البحوث والدراسات تشير الى أنه نادرا ما تضع المشروعات نظاما رسميا يحدد قنوات انسياب هذه البيانات ، أو مضمون البيانات التى تصل الى ادارة المشتريات ، أو دورية هذه البيانات ، أو طريقة استخدامها والاستفادة منها •

المواقف الشرائية ومراحل الشراء :

رأينا أن هناك ثلاثة أنواع من المواقف الشرائية التى يتميز كل منها عن الآخرين ، كما استعرضنا المراحل الاساسية التى تمر بها عملية صنع قرار الشراء ، ونبين هنا طبيعة العلاقة بين نوع الموقف الشرائى والمراحل التى يمر بها قرار الشراء • ولما كان أحد المعايير التى يقوم

عليها التمييز بين هذه المواقف هو درجة جدة الموقف أو بمعنى آخر كمية البيانات المخزونة والتي يمكن الاستفادة منها في الموقف الراهن ، فانه يمكن ادراك أن نوع الموقف الشرائي الذي تواجهه المنشأة يؤثر على المراحل الشرائية على الاقل من الجوانب الآتية :

(أ) أمد duration كل مرحلة ، أي الفترة الزمنية التي تستغرقها .

(ب) درجة الانشطة التي تؤدي في كل مرحلة من حيث كثافتها وعمقها .

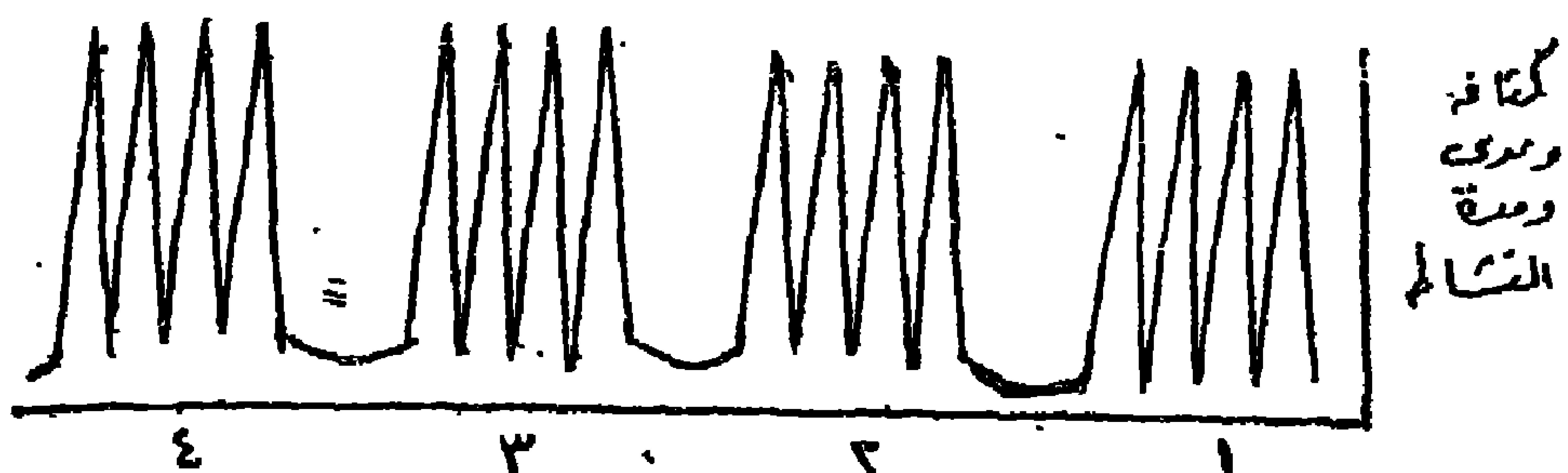
(جـ) مدى مرور القرار بجميع المراحل أو تخطي skip بعضها .

(د) نقطة البدء الخاصة باشتراك كل طرف من أطراف القرار .

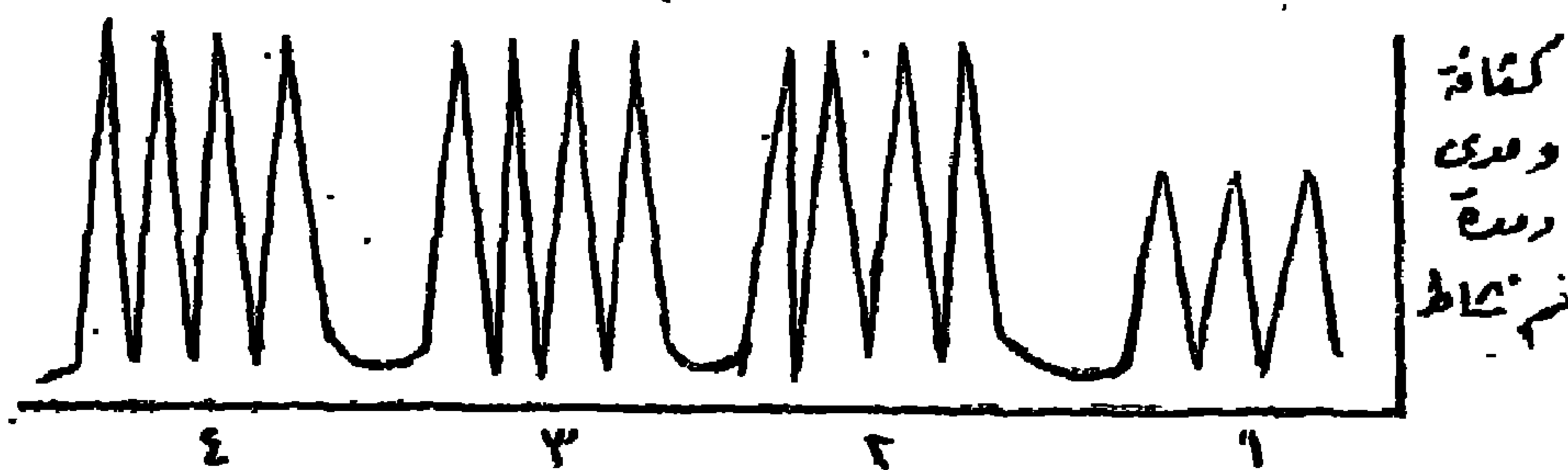
فعلى سبيل المثال نجد أن الوقت اللازم لتحديد المواصفات الخاصة بآلة جديدة معقدة فنيا ، والوقت اللازم لمسح السوق shopping the market بحثا عن مصادر توريد بديلة ، وكذلك الوقت اللازم لفحص وتحليل العروض المقدمة من الموردين ، يحتمل أن يستمر وقتا أطول في حالة الموقف الجديد منه في حالة الموقف المعدل أو المتكرر . وبالمثل فان هناك اختلافا في مدى وكثافة النشاط الذي تنطوي عليه كل مرحلة وفقا لنوع الموقف . وفيما يتعلق بتساقب sequence مراحل الشراء فانه يمكن افتراض أن الموقف الجديد يضم جميع المراحل مع احتمال الرجوع من مرحلة لاحقة الى مرحلة متقدمة أو بدء الدورة من أولها recycling نتيجة المعرفة بالمنتج والمورد وحدوث التعلم . بينما في حالة الموقف الروتيني نجد أن معظم المراحل — وخاصة المتقدمة منها — قد تم القيام بها في مواقف سابقة وبالتالي فانها مغطاة بواسطة المعرفة المخزنة والخبرة السابقة ومن ثم فانه لا داعي لتكرار القيام

بها • وأخيرا فان هناك علاقة بين نـــوع الموقف الشرائى والمجموعة السلعية التى يَنتمى اليها الصنف المشترى • ففى حالة شراء أصناف كالآلات ومعدات المصانع (وهى تشترى عادة بتكرار أقل من أصناف أخرى) يمكن أن نتوقع اشتراك كل من جهة الاستخدام والفنيين فى عملية الشراء فى مراحلها المتقدمة بدرجة أوضح من حالة شراء أصناف نمطية أو متكررة الاستخدام •

وتظهر العلاقة بين نوع الموقف الشرائى والمراحل التى يتضمنها وذلك من حيث مدى وكثافة ومدة الانشطة التى تؤدى فى كل مرحلة فى الشكل التوضيحى التالى :



أ- موقف شرائي جديد



ب- موقف شرائي معدل



جـ- موقف شرائي متكرر

شكل توضيحي يبين العلاقة بين نوع الموقف الشرائي ومراحل عملية الشراء

ويساعد نموذج « شبكة الشراء » BUYGRID الذى استحدثه روبنســـون .Robinson, P وفارس Faris, C.W. فى فهم العلاقة بين نوع الموقف الشرائى والمراحل التى تمر بها عملية صنع قرار الشراء . وببساطة فان هــذا النموذج يشبــه مصــفوفة matrix تتكون من ثلاثة أعمدة تمثل المواقف الشرائية وثمانية صفوف تمثــل مراحل الشراء . ويظهر هذا النموج فى الشكل الآتى :

اطـــار مصفوفة « شبكة الشراء »

المواقف / المراحل	الجديد	المعدل	المتكرر
١ —	X̲	X	X
٢ —	X̲		
٣ —	X̲		
٤ —	X̲	X	
٥ —	X	X̲	
٦ —	X	X̲	
٧ —	X̲	X̲	X
٨ —	X	X	X

ومن الاشـــارات (X̲) الموضـــوعة تحت كل موقف نستطيع أن نلاحظ الآتى :

(*) سبق ذكر هذه المراحل الثمانية عند الكلام عن مراحل عملية الشراء ص ١١٢ .

١ - لابد من الشعور بالحاجة فى جميع الاحوال حتى تتحرك عملية الشراء الى المراحل التالية .

٢ - فى حالة الموقف الجديد فان عملية الشراء تمر بجميع المراحل

٣ - فى حالة الموقف المعدل فان عملية الشراء تقفز مباشرة من مرحلة الشعور بالحاجة الي مرحلة الحصول على عروض من الموردين ، وربما أحيانا الى مرحلة أسبق منها وهى البحث عن مصادر توريد بديلة.

٤ - فى حالة الموقف المتكرر فان عملية الشراء تقفز مباشرة من مرحلة الشعور بالحاجة الى مرحلة اصدار أمر التوريد وتحديد اجراءاته

٥ - فى جميع الاحوال فان هناك ضرورة للوقوف على مدى نجاح ماتم شراؤه فى اشباع الحاجة التى اشترى من أجلها وذلك عن طريق استلام تقارير من جهة الاستخدام تنطوى على تقييم الاداء الفعلى للصنف ، وتساعد هذه البيانات ادارة المشتريات فى تحديد التعديلات الواجب اتخاذها فى حالة الشراء فى المرة التالية أو عدم ادخال أى تعديلات بالمرة وتكرار الشراء على نفس النحو السابق .

الباب الرابع

اختيـار مصـدر التـوريد

* مقـــدمة .
* البحث عن مصادر توريد .
* المفاضلة بين مصادر التوريد .
  - استراتيجيات المفاضلة والاختيار .
  - طرق المفاضلة بين الموردين .
* العوامل التي تؤثر في اختيار مصدر التوريد .
* سياسات اختيار مصدر التوريد .
* الولاء لمصدر التوريد .
* تقييم أداء الموردين .
* اخلاقيات اختيار مصدر التوريد .

الباب الرابع

اختيـار مصـدر التـوريد

مقـــدمة :

رأينا فى الباب الاول أنه من الشائع تعريف وظيفة الشراء بأنها توفير جميع أحتياجات المشروع بالجودة المناسبة وبالكمية المناسـبة وبالسعر المناسب وفى الوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب . ونتيجه لذلك قد يتبادر الى أذهان الكثيرين أن اختيار مصدر التوريد المناسب هو غاية أو هدف فى حد ذاته . غير أن حقيقة الامر ليست كذلك ، اذ يمكن التمييز بين الاعتبارات الاربعة الاولى مجتمعة من ناحية وبين اعتبار مصدر التوريد من ناحية أخرى . ولتوضيح هـذه الفكرة فانه يمكن تشبيه الموردين الذين يتنافسون فى الحصول على أمر التوريد بخيول السباق ، كذلك اعتبـار جوانب الجودة والكمية والسعر والوقت على أنها تمثل الحواجز الواجب اجتيازها للفوز . ومعنى ذلك أن اختيار وتحديد مصدر الشراء الذى يتم التعامل معه يأتى كنتيجة لقدرة المورد على تلبية شروط المنشأة المشترية من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت .

ولا يعنى ذلك أبدا أن القرار الخاص باختيار مصدر التـوريد يعتبر أقل أهمية من القرارات المتعلقة بالجوانب الاخرى ، أو أنه قرار يتم التوصل اليه تلقائيا نتيجة القرارات الاخرى ، بل على العكس من ذلك نجد أن نجاح ادارة المشتريات فى بحث السوق ، وجمع بيانات كافية عن الموردين الذين يمكن التعامل معهم بالنسبة للاصناف المختلفة، وانشاء علاقات طيبة مع هؤلاء الموردين ، والمحافظة على هذه العلاقات

وتنميتها ، يساعدها كثيرا فى تحقيق أهدافها المتعلقة بنواحى الجـودة والكميه والسعر والوقت • ولعل هذا ينبه القارىء الى التشابك والتعقد الكبيرين اللذين تنطوى عليهما عملية الشراء ، وما يسـتتبعه ذلك من كفاءة وخبرة فى القائمين بها •

ولبيان أهمية اختيار مصدر التوريد نجد أن المشترى قد يحـدد مواصفات الجودة المطلوبة بدقة تامة ، ويحدد الكمية التى يحتاجهـا العمل ، كما قد يقدر السعر المناسب للشراء به ، وكذلك يحدد بوضوح الوقت الذى ينبغى أن يتم فيه التسليم • ولكن كل هذا الحـرص فى التخطيط يمكن أن يضار أو يصبح عديم الفائدة اذا لم يتم اختيار المورد المناسب • فبعض الموردين ليس فى امكانهم توفير مستوى المواصفات المطلوبة ، أو لا يستطيعون توفير الكمية المطلوبة فى الوقت الذى تحتاج اليها فيه المنشأة ، كما أن هناك الموردين الذين يستطيعون تلبية اعتبارى الجودة والكمية والوقت ، ولكنهم لا يبيعون بالسعر المناسـب للمنشأة المشترية • لذلك يجب على المشترى أن يجـد المورد الذى يسـتطيع امداده بأفضل تركيبة combination من هذه العناصر الاربعة •

ومن ناحية أخرى نجد أن قرار اختيار مصدر التوريد يعتبر من القرارات التى تتطلب عناية وحرصا خاصا ، وذلك بسبب تأثيرها على الجوانب الاخرى لوظيفة الشراء من ناحية ، ولان هذا القرار يدخـل — أكثر من غيره — فى نطاق العلاقات البشرية ومن ثم يزيد احتمال تأثره بعوامل التحيز المختلفة من ناحية أخرى •

وتجدر الاشارة الى أن هناك العديد من الدراسات والبحـوث التى أجريت فى الفترة الاخيرة ، فى مجال الشراء الصناعى ومن بينها قرار اختيار مصدر التوريد •

ويرجع ذلك الى ظهور دراسة سلوك المشترى الصناعى industrial buyer behaviour كأحد مجالات البحث والدراسة فى العلوم الادارية منذ منتصف الستينات • وعلى الرغم من أن غالبية هذه الدراسات قد تمت من وجهة نظر تسويقية الا أن نتائجها تلقى الكثير من الضوء على كيفية صنع هذه القرارات والعوامل المؤثرة فيها •

ويهدف هذا الباب الى مناقشة الجوانب الاساسية المتعلقة باختيار مصدر التوريد المناسب •

البحث عن مصادر توريد :

بعد أن يتم ادراك الحاجة أنى الشراء يقوم رجال المشتريات بعملية البحث عن بدائل يمكنها أن تشبع هذه الحاجة وكذلك بالبحث عن مصادر التوريد البديلة التى يمكن التعامل معها • وقد رأينا فى الباب السابق أن هناك قيودا ومحددات على الاستمرار فى البحث بصفة عامة • ونلقى هنا المزيد من الضوء على عملية البحث عن مصادر توريد بديلة بصفة خاصــة •

ويمكن القول ابتداء أنه نظرا للقيود التى تحد من عملية البحث، فانه لابد أن يكون هناك دافع كاف للقيام ببحث السوق وتحمل ما يرتبط به من تكلفة فى شكل وقت أو مال أو مجهود • وقد يكون الدافع الى البحث داخليا (أى نابعا من داخل المنظمة المشترية) ، كما قد يكون خارجيا (أى راجعا الى عوامل متصلة بالبيئة التى يعيش فيها المشروع) ومما لا شك فيه أن العوامل الداخلية لها تأثير أقوى على القيام بالبحث من العوامل الخارجية وذلك كما سبق أن رأينا بالنسبة لمرحلة الشعور بالحاجة أو ادراك المشكلة •

ومن أهم الاسباب التى تدعو رجال المشتريات الى البحث عن مصادر توريد بديلة ما يلى :

١ ــ التغيير فى المنتجات الحالية المشروع أو مواصفاتها •

٢ ــ اضافة منتجات جديدة •

٣ ــ عدم الرضاء عن مستوى أداء الموردين الحاليين ، وقد ينطلق عدم الرضاء بالسعر أو الجودة أو مواعيد التسليم •

٤ ــ المجهودات التسويقية التى يقوم بها الموردون المنافسون وما يقدمونه من اغراءات لتحويل المشترين عن مورديهم الحاليين •

ونادرا ما يقوم رجال المشتريات بالبحث فى السوق بهدف توسيع قاعدة الموردين ، بمعنى اضافة أسماء موردين احتياطيين يمكن التعامل معهم مستقبلا •

وفيما يتعلق بالنتائج المترتبة على هذه الاسباب فان البحث الذى يحركه الاستياء من أو عدم الرضاء عن الموردين الحاليين غالبا ما يؤدى الى تغيير مصدر التوريد ، بينما البحث الذى يرجع الى تقديم منتجات جديدة نادرا ما يؤدى الى التعامل مع موردين جدد • ومعنى ذلك أن رجال المشتريات يفضلون التعامل مع الموردين الحاليين بالنسبة للاعمال الجديدة اذا كان فى امكانهم الوفاء باحتياجات هذه الاعمال ، بدلا من اختيار مصدر توريد جديد لم يسبق التعامل معه •

ومعنى ذلك أن هناك علاقة بين السبب الذى يحرك عملية البحث ونتيجته من ناحية ، كما أن هناك علاقة بين هذا السبب ومدى البحث ونتيجته من ناحية أخرى • فقد وجد أن مدى البحث فى الحالات التى كان سببها عدم الرضاء عن الموردين الحاليين كان أكبر منه فى الحالات التى حركت البحث فيها عوامل أخرى • وبالمثل فان مدى البحث فى الحالتين كان أكبر من ذلك الذى قام به أولئك الذين لم يغيروا مصادر التوريد فى السنة الاخيرة •

وفيما يلى اجابات بعض الاسئلة التى وجهت الى مديرى المشتريات فى ١٤ شركة صناعية بريطانية تقوم بشراء سبائك الصلب ...el castings وذلك فى عام ١٩٧٣ ، وتلقى هذه الاجابات بعض الضوء على مدى البحث الذى يقوم به رجال المشتريات (١) .

السؤال	عدد المستجيبين		
	اجمالى	نعم	لا
١ ــ هل ندعو جميع الموردين الحاليين لتوريد اجزاء جديدة ؟	١٤	٥	٩
٢ ــ هل تجد أن موردا معينا افضل من غيره بالنسبة لاصناف معينة ؟ (بمعنى التمييز بين الموردين وفقا لطبيعة الصنف)	١٤	١٠	٤
٣ ــ هل هناك سياسة موضوعة تؤثر على قرارات اختيار الموردين .	١٤	٢	١٢
٤ ــ هل تأخذ فى اعتبارك الموردين الذين نقص حجم التعامل معهم أو توقف خلال السنة الاخيرة ؟	٧	٥	٢
٥ ــ هل تعتقد أن للموقع الجغرافى للمورد تاثير كبير على اختيارك لمصدر التوريد	١٤	١٠	٤

واذا كان البحث عن مصادر توريد بديلة يتسم بهذه الدرجة من الاسترخاء relaxation فى المنشآت الصناعية التى تعمل بدافع الربح فان هذه السمة تظهر ــ للاسف ــ بدرجة أكبر فى حالة المؤسسات والهيئات الحكومية . وسبب ذلك هو أنه بالاضافة الى خضوع هذه المنظمات للقيود والمحددات العامة للبحث فأنها تنفرد بسمات أخرى تشجع على ذلك منها :

١ ــ أن هذه المنظمات لا تقدم حسابات أرباح وخسائر عن نتائج أعمالها ، كما أنها ــ غالبا ــ ليس لديها حسابات تكاليف وبالتالى فليس هناك مؤشر واضح ومحدد لدرجة كفاءة استغلال مواردها ، كما أن

(1) Luffman, G.A., The Marketing of Industrial Row Materials, M Sc. Thesis, The University of Manchester, 1973, p. 152.

النسبة التى تمثلها تكلفة المشتريات من التكلفة الكلية للخدمة ليست واضحة •

٢ — أن بقاء واستمرار هذه المنظمات لا يتوقف على درجة كفاءة الاداء الاقتصادى لها كما هو الحال بالنسبة للمشروعات الاقتصادية وخاصة تلك التى تنتمى الى القطاع الخاص •

٣ — أن التركيز غالبا ما يكون منصبا على الاهداف الاساسية لتلك المنظمات والتى تتمثل فى الخدمة التى تقدمها للجمهور (كالبحث العلمى والتعليم فى حالة الجامعات والخدمة الطبية فى حالة المستشفيات ••• الخ) ، ونتيجة ذلك هو النظر الى وظيفة الشراء على أنها وظيفة خدمة معاونة لا تحظى بالتقييم مثل ما هو الحال بالنسبة للوظائف التى ترتبط بالعمليات الرئيسية للمنظمة •

٤ — أن الرقابة الاساسية التى تتم على هذه المنظمات تتمثل فى الرقابة المالية التى يقوم بها الجهاز المركزى للمحاسبات • وتكاد تتركز هذه الرقابة على التأكد من أن الاموال العامة قد أنفقت فى الاغراض المخصصة لها وأنه لم يتم تجاوز الاعتمادات ، ولا تصل هذه الرقابة الى التأكد من كفاءة استخدام المال العام • وحتى بالنسبة لهذه الرقابة فانها رقابة لاحقة — أى سلبية بالتعبير الادارى — وقلما تتخذ اجراءات رادعة لحالات التسيب أو الانحراف التى يتم اكتشافها •

ولا يعنى هذا — بأى شكل أو بأى درجة — أن الهيئات والمؤسسات الحكومية يمكن أن تتحمل الاسراف أو عدم الكفاءة الاقتصادية مقارنة بالمشروعات الصناعية ، ولكنه يعنى أن فرص تحقيق الكفاءة أقل على الرغم من أن دواعى الحاجة اليها واحدة فى كل من الحالتين •

نخلص من هذا الى أن :

١ — عملية البحث لا يمكن أن تصل بالمشترين الى حالة المعرفة التامة Perfect knowledge بل أن افتراض غير ذلك فيه مغالاة فى التبسيط ومجافاة للواقع •

٢ — بناء على ما تقدم فان عملية اختيار مصادر التوريد تتم فى نطاق الرشد المحدود bounded retionality ، حيث أن عمليتى البحث والاختيار لا تنفصمان عن بعضهما •

٣ — أن الوقت والمال الذين ينفقان على البحث يمكن اعتبارهما بمثابة استثمار طويل الاجل • حيث أن ذلك سيساعد على اختيار المصدر المناسب الذى يمكن التعامل معه فى المستقبل بثقة •

أما فيما يتعلق بالمصادر الخارجية التى يلجأ اليها للحصول على بيانات متعلقة بالبدائل المتاحة (أصناف ومصادر توريد) فانها تختلف باختلاف الجهة التى تطلب هذه البيانات كما أنها تختلف باختلاف الصنف الذى يتم شراؤه وأهميته •

وفى بحث ميدانى أجرى على عينة تضم ٣٠٠٠ منشأة صناعية فى المملكة المتحدة وتنتمى الى صناعات مختلفة (١) وجه الى المجموعات الوظيفية المختلفة التى تشترك فى البحث عن بيانات السؤال الآتى :

ما أهم مصدرين للبيانات بالنسبة لك ؟

والجدول الآتى يوضح أهمية كل مصدر من المصادر بالنسبة لكل مجموعة وظيفية •

---

(1) Buckner, H., How British Industry Buys, Hutchinson,, London, 1967, p. 30.

الافراد الذين ينتمون الى هــذه الوظائف يعتبرون بالنسب المبينة ان هــذه المصــادر تعتبر من اهم مصــدرين عند الحصول على بيانات	الادارة العليا	الادارة التنفيذية	مهندسو الانتاج	مهندسو التصميم	مهندسو الصيانة	افراد البحوث	افرادا المشتريات	افراد التمويل	افراد المبيعات	آخرون
ـــ الكتالوجات .	٣٩	٣٦	٤٥	٦٤	٣٤	٦٤	٥٢	٣٢	٤٤	٧٦
ـــ البريد المباشر	١٢	٩	١٤	٦	٢١	٢١	٢٣	١٤	٥	٢٧
ـــ زيارات رجال البيع	٦٦	٦١	٦٠	٦٧	٧٨	٦٤	٦٤	٦٠	٧٢	٤٠
ـــ الاعلانات فى المجلات التجــارية المخصصة	١٤	٣٢	٢٨	٢٢	٢١	١٥	١٢	٢٣	٢٤	٢٤
ـــ المعـــارض	١٥	١٧	١١	١١	٤٧	١٥	٩	١٩	١٤	١٢
ـــ شرح مزايا السلعة عن طريق البيان العملى لها	٥٠	٤١	٣٥	٢٦	٢٧	٢١	٣٧	٣٨	٤٥	٢٢
اخـــرى	٦	٤		٦			٥	٥	٣٥	

ولفهم مضمون هذا الجدول نجد على سبيل المثال أن أفراد الادارة العليا (أعضاء مجلس الادارة) يعتبرون فى ٦٦٪ من الحالات أن زيارات رجال البيع تعد من بين أهم مصدرين للحصول على البيانات • أما رجال المشتريات فأنهم يعتبرون أن الكتالوجات تعتبر فى ٥٢٪ من الحالات من بين أهم مصدرين للحصول على البيانات ، وهكذا •

وبصفة عامة نلاحظ أن أهمية المصادر التي لاتتطلب وقتا أو مجهودا أعلى من أهمية تلك التى تتطلب وقتا أو مجهودا • فالكتالوجات وزيارات رجال البيع رتبت فى درجة أعلى من الاهمية من المعارض •

وهناك اتفاق كبير بين هذه النتائج والنتائج التى تبين الموقف فى جمهورية مصر العربية فى كل من القطاعين العام والحكومى والتى سبق بيانها فى الباب السابق •

المفاضلة بين مصادر التوريد :

بعد أن يتم جمع البيانات الكافية عن مصادر التوريد البديلة ، وتحديد المعايير criteria التى سيتم التقييم وفقا لها ، تصبح مهمة ادارة المشتريات اجراء عملية التقييم بقصد اختيار مورد أو أكثر للتعامل معهم • ومن الناحية المثالية فان هذه المرحلة تتكون من ثلاثة جوانب أو مراحل فرعية وهى :

١ ـ التأكد من أن المورد يتمتع بالشروط العامة الواجب توافرها فى المصدر الذى يتم التعامل معه •

٢ ـ مقارنة منتجات أوخدمات المورد بالمواصفات الموضوعة •

٣ ـ اجراء المقارنة بين أولئك الذين يمكنهم مقابلة جميع المواصفات المحددة واختيار من تمثل عروضهم أكبر منفعة أو قيمة للمنشأة • وقد يتم أختيار مصدر توريد أو أكثر حسب ظروف كل حالة•

ويرتبط بالمفاضلة بين الموردين واختيار أفضلهم نقطتان أساسيتان همـــا :

أولا : استراتيجيات المفاضلة والاختيار •

ثانيا : طرق المفاضلة بين الموردين •

ونبين فيما يلى المقصود بكل منهما •

أولا — استراتيجيات المفاضلة والاختيار :

يمكن التمييز بين استراتيجيتين أســاسيتين يســتخدمهما رجال المشتريات فى الاتصال بالموردين والمفاضلة بينهم والاختيار منهم وهما :

١ — التقييم المتعاقب أو المتتالى Sequential evaluation

٢ — التقييم المتواقت أو الآنى Simultaneous evaluation

ووفقا لاستراتيجية التقييم المتعــاقب أو المتتالى — كمــا تظهر التسمية — فانه يتم الاتصال بكل مورد وتقييمه على حدة ، بينما فى حالة التقييم المتواقت أو الآنى أو كما تسمى أحيــانا « الترتيب والفحص array-and-review » فانه يتــم الحصول على عروض جميــع الموردين — الحــاليين والجدد — وفحصهــا وتقييمها مرة واحـــدة واختيار المورد (أو الموردين) الذى يتوافر فى عرضه أكبر تطابق مــع المعايير الموضوعة •

ومن الواضح أنه يمكن الربط بين الاستراتيجية التى تتبع ونوع الموقف الشرائى الذى تواجهه المنشأة ، كما أنه من الممكن الربط بين هذه الاستراتيجية ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها قرار الشراء •

وتعتبر الاستراتيجية الأولى أكثر انطباقا عندما تكون الحـــاجة عاجلة immediate ، والقيمة الكلية للشراء منخفضة ، والمخــاطر

الاساسية التى يخشاها رجال المشتريات هى تأخير التـوريد . لذلك فغالبا ما تقترن هذه الاستراتيجية بالمواقف الشرائية الروتينية أوالمتكررة حيث تكون هناك قائمة بالموردين الذى سبق التعامل معهم ولا يحتـاج رجال المشتريات الى البحث عن بيانات جـديدة لانهم يعتقـدون أن البيانات المتوافرة لديهم كافية .

وبالمقارنة فان الاستراتيجية الثانية تعتبر أكثر انطباقا عندما تكون الحاجة أقل الحاحا less urgent ، والقيمة الكلية للشراء مرتفعـة ، والمخاطرة الاساسية التى يخشاها رجال المشتريات هى دفع سعر أعلى من اللازم . لذلك فغالبا ما تقترن هذه الاستراتيجية بالمواقف الشرائية المعدلة أو الجديدة حيث لا توجد بيانات كافية مختزنة ، ويكون رجال المشتريات على استعداد لاخذ مصادر توريد جديدة فى الاعتبار .

والجدول الآتى يلخص الفروق الاساسية بين الاستراتيجيتين :

درجة المقارنة	التقييم المتعاقب	التقييم الآنى
١ ـ درجة الحـاح الحاجة	حاجة عاجلة	أقل الحـاحا
٢ ـ قيمـة الشراء	منخفضـة	مرتفعـة
٣ ـ نوع المخاطرة	تأخير التوريد	دفع سعر مرتفع
٤ ـ نوع الموقف الشرائى	متـكرر	معدل أو جـديد
٥ ـ البيانات المختزنة	كافية ولها علاقـة بالموقف	غير كافيـة وأقـل اتصالا بالموقف
٦ ـ الموردون الذين يتم الاتصال بهم أولا	الحاليون أساسا	الحاليون والمنافسون

ثانيا ـ طرق المفاضلة بين الموردين :

اذا اتبعت استراتيجية التقييم الآتى فان رجال المشتريات يحتاجون الى طريقة لتقييم العروض المختلفة المقدمة اليهم بقصد اختيار أفضلها .

وفى الواقع فان أفضل وأهم مقياس لخدمات وشروط المورد يتمثل فى سجل أدائه فى العمليات السابقة لانه يقوم على بيانات فعلية ونتائج ملموسة بينما تقيس الطرق الاخرى هذا الاداء عن طريق الاستنتاج inference أو الاستدلال وبطريقة تقريبية . وحديثا اتجه الاهتمام الى ايجاد معايير واجراءات موضوعية لتقييم ومقارنة عروض الموردين .

ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق (1) هى :

١ ـ طريقة الرتب أو الفئات Categorical method

٢ ـ طريقة النقط المرجحة Weighted-point method

٣ ـ طريقة نسبة التكاليف Cost-ratio method

ونبين فيما يلى مضمون كل طريقة من الطرق الثلاثة .

١ ـ طريقة الرتب أو الفئات :

تعتبر هذه الطريقة أقل طرق المفاضلة والتقييم من حيث الدقة لانها تعتمد أساسا على قدرة وخبرة رجال المشتريات . وتتمثل الملامح الاساسية للطريقة فى الاحتفاظ بسجل عن كل مورد ومنتجاته . وبعد تحديد قائمة بالعوامل التى يتم التقييم وفقا لها ، يقوم المشترى باعطاء

---

(1) Westing, J.H., Fine, I.V. & Zenz, Purchasing Management, Wiley Eastern, New Delhi, 1971, pp. 91-98.

درجة تعبر عن مستوى الأداء بالنسبة لكل عامل من العــوامل . وغالبا ما تكون الدرجات المستعملة عبارة عن ســالب أوموجب أو محــايد . وبالاضافة الى ذلك فان قوائم التقييم تعطى الى جميع الادارات التى تتأثر بالاصناف التي يوردها هذا المورد (مثل مراقبة الجودة ، والانتاج ، والاستلام والفحص) لتقييم الموردين من وجهة نظرها . ويلتقى مدير المشتريات دوريا مع ممثلى الادارات المعنية لمناقشة ترتيبهم لكل مورد وتحديد رتبة نهائية له تتخذ أساسا لمدى وحجم التعامل معه فى المستقبل .

وتمتاز هذه الطريقة - على الرغم من أنها غير كمية - بأنها تشجع على الاحتفاظ بسجلات منتظمة واستخدام بياناتها بطريقة مفيدة . كما أنها غير مكلفة وتتطلب بيانات محــدودة عن أداء الموردين . غير أنه يعاب عليها اعتمادها بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي للاشخاص الذين يقومون بالترتيب ، وهناك احتمال لان يتحول هذا التقييم الى عمــل روتينى لا يعطى الجدية أو التفكير الانتقادى الذى يستحقه .

٢ - طريقة النقط المرجحة :

تمدنا هــذه الطريقة بمعيار تقييم كمى . وعنــد اتباعها يمكن أن يؤخذ فى الاعتبار أى عدد من العوامل كأساس للتقييم ، ويتم التعبير عن الوزن النسبى للعامل بقيمة رقمية ، بحيث يمكن اتخاذ مجموع القيم التى يحصل عليها المورد كأساس للمفاضلة بينه وبين باقى الموردين . والمثال الآتى يوضح مضمون هذه الطريقة .

نفرض أنه تقرر أن تكون العوامل التى تستخدم فى التقييم هى :

- جودة الاصناف .
- المحافظة على مواعيد التسليم .
- عدد مقترحات المورد التى تساعد على تخفيض التكاليف .
- الســــعر .

وبافتراض أن الجودة ومواعيد التسليم هما أكثر العوامل أهميـــة فانه يمكن استخدام طريقة الترتيب (التقييم) بالنقط على النحو التالى :

تعطى الجودة ٤٠ نقطة .

مواعيد التسليم ٣٠ نقطة .

اقتراحات تخفيض التكلفة ٢٠ نقطة .

السعر ١٠ نقط .

واذا أخذنا مستوى أداء افتراضى فان التقييم يظهر بالشكل المبين فى الجدول الآتى :

جـــــزء رقم ______ الشهر المنتهى فى __/__/__

	اجمالى ما تم توريده	النسبة المقبولة	تقييم الجودة (٪ × ٤٠)	مواعيد التسليم نسبة مئوية	تقييم الالتزام بمواعيد التسليم (٪ × ٣٠)	عدد مقترحات خفض التكاليف	النسبة الى اجمالى المقترحات (٪ × ٢٠)	تقييم مقترحات خفض التكاليف
المورد أ	١٠٠	٩٠	٣٦	٨٠	٢٤	١	٢٠	٤
المورد ب	٦٠	٨٠	٣٢	٩٠	٢٧	١	٢٠	٤
المورد جـ	٥٠	٧٠	٢٨	١٠٠	٣٠	٣	٦٠	١٢

	متوسط سعر الوحدة	نسبة اقل سعر الى السعر الفعلى	تقييم السعر (السعر٪ × ١٠)	التقييم الاجمالى (الجودة ، مداعيد التسليم خفض التكاليف ، السعر)
المورد أ	٤٠ جنيها	$\frac{٤٠}{٤٠}$ = ١٠٠	١٠	٣٦ + ٢٤ + ٤ + ١٠ = ٧٤
المورد ب	٥٠ جنيها	$\frac{٤٠}{٥٠}$ = ٨٠	٨	٣٢ + ٢٧ + ٤ + ٨ = ٧١
المورد جـ	٦٠ جنيها	$\frac{٤٠}{٦٠}$ = ٦٧	٧	٢٨ + ٣٠ + ١٢ + ٧ = ٧٧

مقارنة نتائج التقييم الاجمالى

	الجودة (٤٠نقطة)	التسليم (٣٠نقطة)	خفض التكاليف (٢٠نقطة)	السعر (١٠نقطة)	التقييم الاجمالى	الترتيب
المورد أ	٣٦	٢٤	٤	١٠	٧٤	الثانى
المورد ب	٣٢	٢٧	٤	٨	٧١	الثالث
المورد جـ	٢٨	٣٠	١٢	٧	٧٧	الاول

ويمكن تحويل التقييم الاجمالى الى فئات أو تقـديرات وذلك على النحـو التـالى .

٨٥ نقطة فأكثر — ممتاز .

٧٠ — ٨٤ — درضى .

٦٩ فأقل غير مرضى .

ومن بين ما تمتاز به هذه الطريقة ما يلى :

١ — يمكن أخذ أى عدد من العـوامل فى الاعتبار واسـتخدامها كأساس للتقييم .

٢ — يمكن تغيير الوزن النسبى للعـامل حسب ما يمثله للمنشأة المشترية ، لان العوامل لا تتساوى أهميتها بالنسبة لجميع المنشآت .

٣ — تقليل الاعتماد على الحكم الشخصى .

٤ — يمكن الجمع بين هـذه الطريقة وطريقة الرتب أو الفئـات وبالتالى فانه يمـكن تقييم الموردين على أسـاس كمى بدون اهمـال الجوانب غير الملموسة .

٣ — طريقة نسبة التكاليف :

وهذه هى الطريقة الثالثة من طرق المفاضلة بين الموردين وتقييمهم وتتلخص هذه الطريقة فى نسبة جميع تكاليف الشراء والتسليم الى قيمة ما تم تسلمه من كل مورد . وكلما كانت نسـبة التكاليف الى الواردات مرتفعة كلما انخفض ترتيب المورد .

ويتوقف اختيار عناصر التكاليف التى تؤخذ فى الاعتبار على طبيعة المنتجات أو الاصناف موضـع الدراسة ، غير أن الجودة ، ومواعيـد التسليم ، والخـدمة ، والسعر تعتبر من العـوامل التى تؤخـذ عادة

كأساس التقييم • وبالنسبة للتكاليف المتعلقة بالجودة فانها تتضمن تكلفة زياره مصنع المورد ، وتكلفة فحص ما يورده ، والتكاليف الناتجة عن وجود بعض الوحدات المعيبة فى الشحنة ، والوحدات المرفوضة ، وخسارة تصنيع الوحدات غير المطابقة للمواصفات • وفيما يتعلق بتكاليف الفحص العادى فانها عادة ما تكون متساوية بالنسبة لجميع موردى الاصناف المتشابهة ، أما التكاليف المتعلقة بالاصناف المعيبةفانها تتباين بدرجة كبيرة من مورد لآخر •

ويمكن أن يتم تحديد وتبويب تكاليف الجودة بواسطة ادارة مراقبة الجودة مع الاستعانة بالبيانات التى توجد لدى ادارة الانتاج والتى تتعلق بتكلفة اصلاح أو تحسين الوحدات المعيبة • وبعد ذلك تنسب اجمالى تكلفة الجودة الى اجمالى قيمة المشتريات لتحديد نسبة النسبية التى تتخذ أساسا للتقييم • والجدول الآتى يوضح ذلك :

تكاليف الجودة

اسم المورد : . . . . عن شهر ـــــــ سنة		
زيارات لمصنع المورد	٢٠٠	جنيه
فحص العينات	٣٠٠٠	
فحص الوارد	٧٥	
خسائر تصنيع	[illegible]	
تكلفة اصلاح وحدات معيبة	[illegible]	
قيمة اجزاء مرفوضة	٤٢٥	
تكاليف اخرى	[illegible]	
اجمالى التكاليف	١٠٠٠٠	
اجمالى قيمة المشتريات	١٠٠٠٠٠٠	
نسبة تكلفة الجودة (اجمالى التكاليف / اجمالى المشتريات) ١٪		

أما التكاليف التى ترتبط عادة بالتسليم فانها تضم تكاليف المراسلات والمتابعة ، والمكالمات التليفونية ، والبرقيات ، واستخدام وسائل نقل سريعة خلافا للمعتاد (كاللجوء للنقل الجوى لمواجهة طوارىء أو مقابلة حاجة عاجلة) ، وما شابه ذلك • ويمكن استخدام نفس الاجراء السابق فى جدولة هذه التكاليف ، وذلك كما يظهر فى الجدول الآتى :

تكاليف التسليم

اسم المورد :	عن شهر :	
متابعة مكالمات تليفونية	٣٠٠	جنيه
برقيات	١٧٥	
متابعة (زيارة مصنع المورد)	٢٠٠	
شحن سريع	١٢٥	
متنوعات	٢٠٠	
اجمالى تكاليف التسليم	١٠٠٠	
اجمالى قيمة المشتريات	١٠٠٠٠٠	
نسبة تكلفة التسليم	١٪	

ولاشك أن قياس الجوانب غير الملموسة intangible من أداء المورد يعتبر أصعب جزء فى عملية التقييم ، فى الوقت الذى لا يمكن فيه اهمال هذه الجوانب بسبب أهميتها التى لا تقل عن أهمية الجودة ومواعيد التسليم • وتمكن طريقة نسبة التكاليف من تخفيض أثر الحكم الشخصى الذى يوجد بالطرق الاخرى ، كما أنها تحدد المستوى المقبول من خدمات الموردين ، وتقييم الموردين بالنسبة لهذا المستوى (فوقه أو دونه) مع أخذ السعر فى الاعتبار • وبناء على ذلك فانه يمكن تضمين هذه الخدمات فى نسبة التكاليف وذلك باتباع الاجراءات الآتية :

١ — تحديد عناصر الخـــدمة التى يصعب تقييمها كميا والتى ترى المنشأة المشترية أنها هامة ويجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تقييم المورد. ومن الأمثلة على ذلك :

— أمكانيات البحوث والتطوير المتوافرة لدى المورد .
— القدرة على التوسع فى الانتاج فى المستقبل .
— خدمة ما بعد البيــع .
— درجة استقرار العلاقات العمالية .
— شروط الضمان .
— المــوقع الجغرافى .
— الاستقرار المالى .
— المرونة فى توريد الطلبات العاجلة .

٢ — اعطاء وزن رقمى لكل عامل يتمشى مع درجة أهميته من وجهة نظر المنشأة المشـــترية .

٣ — زيادة السعر الذى يعرض التوريد به بمـــا يساوى مجموع هذه الخدمات التى يصعب تقييمها كميـــا . وتتفاوت قيمة هذه الخدمات من منشأة الى أخرى . فمثلا بالنسبة لشركة تنتج أجهزة الكترونية على درجة عالية من التعقد الفنى فانها قد تقيم هذه الخدمات بما يساوى ١٥٪ من السعر الذى يعرض المورد التوريد على أساسه . بينما بالنسبة لمشترى أجزاء نمطية فان هذه الخدمات قد تقيم بما لا يتعدى ١٪ أو ٢٪ من السعر المعروض .

٤ — تحديد المستوى الذى يعتبر مقبولا . فمثلا اذا كان مجموع هذه الخدمات ١٠٠ نقطة فان هذا المستوى يمكن تحديده بـ٧٠ نقطة .

٥ — ترتيب الموردين على أساس العوامل التى تشكل الخدمات التى يصعب تقييمها .

٦ ــ تحديد النسبة المئوية التى قيم بها المورد بالنسبة للمستوى المقبول (فوقه أو دونه) .

٧ ــ تطبيق هذه النسبة (التى حسبت فى الخطوة السابقة مباشرة) على قيمة مجموع الخدمات Service-Package وذلك لتحديد نسبة تكلفة الخدمة . فعلى سبيل المثال ، اذا قيمت هذه الخدمات بما يساوى ١٠٪ من السعر ، وكان مجموع النقط الخاصة بها ١٠٠ نقطة ، وحدد المستوى المقبول على أنه ٧٠ نقطة ، فان المورد الذى حصل على ٩٠ نقطة مقابل هذه الخدمات تكون نسبة الخدمة الخاصة به هى ــ ٣٪ . أما المورد الذى حصل على ٥٠ نقطة فان هذه النسبة تصبح بالنسبة له ± ٣٪ . وقد سبق القول أنه كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما دل ذلك على أن المورد يتمتع بمركز أفضل . وهذه القيمة الاخيرة تم الوصول اليها كالآتى :

(أ) نسبة عدد النقط الفعلية التى حصل عليها المورد مقابل الخدمات التى يقدمها الى المستوى المقبول . ففى مثالنا المتقدم تنسب ٩٠٪ نقطة بالنسبة للمورد الاول (أو ٥٠ نقطة بالنسبة للمورد الثانى) الى ٧٠ نقطة .

(ب) طرح الناتج من الخطوة السابقة من ١٠٠٪ أى :

$$\frac{٩٠}{٧٠} = ١٣٠٪ - ١٠٠٪ = ٣٠٪$$ أعلى من المستوى المقبول .

(ج) ضرب هذه القيمة (٣٠٪) × ١٠٪ (وهى القيمة الاجمالية لمجموع الخدمات) فنحصل على نسبة الخدمة ٣٪ . وحيث أن القيمة النهائية تفوق المتوسط فان نسبة تكلفة الخدمة تصبح ــ ٣٪ .

ويمكن استخدام جدول مثل الآتى فى حساب هذه النسبة :

تقييم الخـــدمة

اسم المورد ــــــــــــ عن شهر ــــــــ سنة ــــــــ

العـــــامل	الحد الاقصى للنقط المحددة للعامل	النقط المستحقة
١ ــ الاستقرار المالى	٢٠	٢٠
٢ ــ خدمات ما بعد البيع	١٠	٩
٣ ــ امكانيات البحوث والتطوير	١٥	١٠
٤ ــ القدرة على تلبية الطلبات العاجلة	١٠	١٠
٥ ــ استقرار العلاقات العمالية	١٠	٨
٦ ــ الموقع الجغرافى	١٠	١٠
٧ ــ القدرة على التوسع أو زيادة الطاقة الانتاجية	٥	٣
٨ ــ شروط الضـــمان	٥	٥
٩ ــ خــدمة التخـــزين	٥	٥
١٠ ــ اعتبارات متنوعة اخرى	١٠	١٠
مجموع النقط	١٠٠	٩٠

القيمة القصوى للخدمات ١٠٪ من السعر

مستوى الخدمة المقبولة = ٧٠

التقييم الفعلى = ٩٠

أعلى من المستوى المقبول بـ ٣٠٪ (سالب)

واذا كان دون المستوى المقبول يصبح (موجب)

نسبة تكلفة الخدمة = ــ ٣٪ (٣٠٪ أعلى من المستوى المقبول × ١٠٪)

وهى قيمة الخدمات .

وبهذا الشكل يكون قد تم الربط بين نسب تكلفة الجودة ، ومواعيد التسليم ، والخدمة وبين السعر الذى يعرضه المورد ويمكننا تحديد صافى التكلفة التى تتخذ أساسا المفاوضة والاختيار فاذا افترضنا أن اجراءات التقييم السابقة قد تم تطبيقها على أربعة موردين متنافسين فان المقارنة النهائية بينهم ــ وفقا لهذا الربط ــ تتم على النحو المبين فى الجدول الآتى :

وتسمح مرونة طريقة نسبة التكاليف أن يطبقها أى مشروع من المشروعات وبالنسبة لاى مجموعة منتجات • وتستخدم صافى التكلفة المعدلة كأساس لاختيار مصدر (أو مصادر) التوريد المناسب •

ملخص مقارنة التكاليف

العروض المقدمة لتوريد الجزء رقم ــــ شهر ــــ سنة ــــ

اسم المورد	نسبة تكلفة الجودة (٪)	نسبة تكلفة التسليم (٪)	نسبة تكلفة الخدمة (٪)	اجمالى موقف التكلفة (٪)	المعروض لتوريد الوحدة (جنيه)	صافى التكلفة المعدلة (جنيه)
المورد ن	١	١	٣ــ	١ــ	٨٧ر٠٠	٨٦ر٦٣
المورد هـ	٢	٢	٣	٧	٨٣ر٢٥	٨٩ر٠٨
المورد و	٣	١	٦	١٠	٨٥ر١٠	٩٣ر٦١
المورد ى	٢	١	١	٤	٨٥ر٠٠	٨٨ر٤٠

وقد صممت هذه الطرق الثلاث لتساعد رجل الشراء على تحسين حكمه على الامور وترشيد قراراته ، وتمكنه فى بعض الحالات من اعطاء قيم كمية للمتغيرات التى تتسم بالطابع الوصفى • ومعنى هذا أنه يجب أن تؤخذ هذه الطرق على أنها مجرد أدوات مساعدة وليست بديلا عن الحكم والتقدير الشخصى لرجل المشتريات •

العوامل التى تؤثر فى اختيار مصدر التوريد :

تبين للقارىء أنه بصرف النظر عن الطريقة التى تستخدم للمفاضلة والتقييم بين الموردين بقصد اختيار أفضلهم فانه لابد من تحديد العوامل التى ستتخذ أساسا لعملية التقييم • وتمثل هذه العوامل الجوانب التى يهم المنشأة المشترية أن تتأكد من مدى توافرها لدى كل من الموردين المتقدمين للتعامل معها • ولاشك أن هذه العـوامل تختلف من حيث الاهمية بالاختلاف طبيعة وأهمية وقيمة الاصناف المشتراه ، كما تختلف أهميتها بالنسبة لكل ادارة من ادارات المشروع وكذلك باختلاف الظروف العامة السائدة فى السـوق • ومن بين العـوامل التى تؤثر فى اختيار مصدر التوريد ما يلى :

١ ــ الطاقة الانتاجية •

٢ ــ الامكانيات الفنية ودرجة التطور التكنولوجى •

٣ ــ القدرة على المحافظة على مواعيد التسليم •

٤ ــ الخدمات التى يقدمها •

٥ ــ المركز المالى ودرجة الاستقرار المالى •

٦ ــ السـعر •

٧ ــ الموقع الجغرافى •

٨ ــ درجة كفاءة الادارة •

٩ ــ السمعة العامة ودرجة الشهرة التى يتمتع بها •

١٠ــ مستوى كفاءة العاملين وسهولة التعامل معهم •

١١ــ الخبرة الماضية وسجل التعامل معه •

١٢ــ اهميته كعميل للمنشأة المشترية (المبادلة) •

وهناك عدد من الملاحظات على هذه العوامل والتى تجدر الاشارة اليها وذلك مثل :

١ — أن أهمية أى عامل من هذه العوامل تتوقف أساسا على مدى ما يعنيه بالنسبة للمنشأة المشترية ومدى تأثيره على مستوى أداء ادارة المشتريات .

٢ — من الممكن تصنيف هذه العوامل على أساس درجة تأثيرها على اختيار مصدر التوريد . أى أن مدير المشتريات يمكن أن ينظر الى هذه العوامل على أنها :

أ — عوامل تمثل متطلبات أساسية Prerequisites وما لم تتوافر هذه العوامل ابتداء فان المورد يستبعد من عملية المفاضلة والتقييم . ومن الامثلة على هذه المجموعة من العوامل : الطاقة الانتاجية ، والامكانيات الفنية ودرجة التطور التكنولوجى .

(ب) عوامل محددة determinants وهى التى يجرى التقييم والمفاضلة وفقا لها ويؤثر مدى توافرها على اختيار مورد دون آخر . ومن الامثلة على هذه المجموعة من العوامل : السعر ، ومواعيد التسليم ، والخبرة الماضية .

(ج) عوامل مساعدة qualifying . وهى التى تؤدى الى تفضيل مورد على آخر فى حالة تساوى نتيجة التقييم على أساس العوامل المحددة .

ولا يجب النظر الى العوامل المساعدة على أنها أقل أهمية . وذلك لسببين :

أولهما : أنه ليس هناك تحديد فاصل للعوامل التى تدخل تحت كل مجموعة • فما قد تعتبره منشأة عاملا مساعدا قد تعتبره أخرى عاملا محـــددا •

وثانيهما : أن هذه العوامل لها مضمون وانعكاس على نجاح عملية الشراء • فالموقع الجغرافى أو كفاءة الادارة مثلا ينعكسان على التكلفة •

٣ — أن الخبرة الماضية تعتبر من أهم العـــوامل التى تؤثر على اختيار مصدر التوريد • بمعنى أن المبرر الاساسى فى اختيار مورد معين هو أن هذا المورد قد سبق التعامل معه فى الماضى • ويرجع ذلك أساسا الى السببين الآتيين :

(أ) تبرير حالة الخمول والاسترخاء فى البحث التى سبق الكلام عنها • فرجل المشتريات يريد تفادى عبء البحث باللجوء الى القـــول بأن التعامل مع هذا المورد فى الماضى كان مرضيا ولا داعى لتغييره •

(ب) أن قرار اختيار مصدر التوريد — وخاصـــة فى حالة تغيير المورد الحالى أو اختيار مورد جديد — ينطوى على قدر من المخاطرة • ولا شك أن المنشأة والافراد — كما رأينا — يحاولون تجنب أو تقليل المخاطرة ويمثل استمرار التعامل مع الموردين الحاليين أحـــد وسائل تجنب المخاطرة •

٤ — أن أهمية هذه العوامل تختلف من وجهـــة نظر كل مجموعة وظيفيـة والجـــدول الآتى يوضح هـــذه الحقيقـــة من واقع البحـــث الميـــدانى (١) •

---

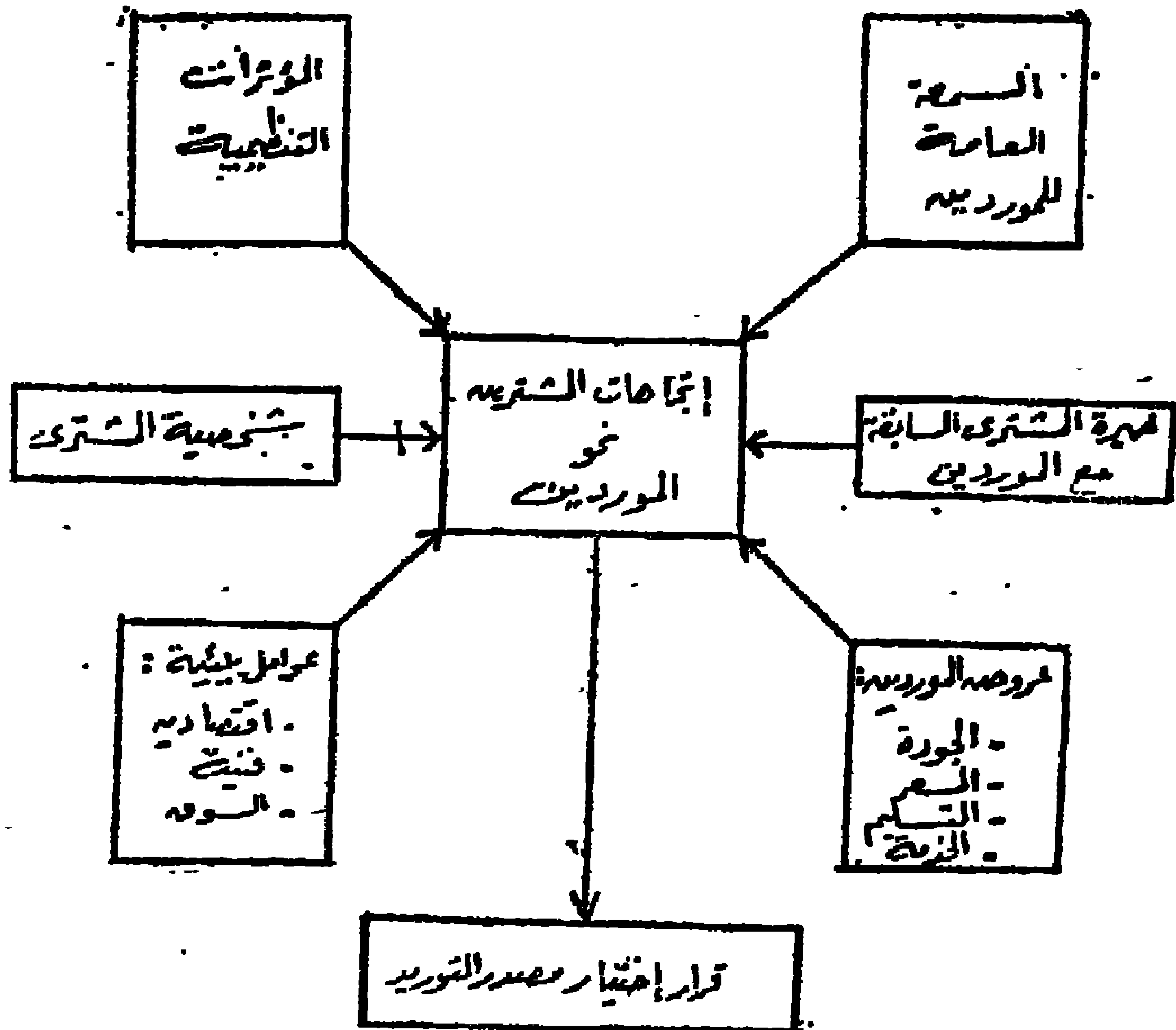
(1) Buckner, H., Op. Cit., P. 34.

جدول يبين العوامل المؤثرة على الشراء من وجهة نظر الادارات الرئيسية :

افراد هذه الوظائف يعتبرون بالنسب المبينة هذه العوامل من بين اهم العوامل المؤثرة على الشراء	الادارة العليا	الادارة التنفيذية	مهندسو الانتاج	مهندسو التصميم والتطوير	مهندسو الصيانة	أفراد البحوث	أفراد المشتريات	أفراد التمويل	أفراد المبيعات	آخرون
السعر	٧١	٦٥	٤٤	٦٢	٥٢	٥٤	٧٩	٦٨	٧٢	٥٩
مواعيد التسليم	٣٤	٢٩	٣٥	٤٢	٤٧	٤٦	٦٠	٢٤	٣٨	٢٩
المواصفات الفنية	٥١	٥٦	٦٩	٥٦	٤٤	٨١	٣٢	٦١	٦١	٦٧
الخبرة الماضية	٢٦	٢٥	١١	٢٧	٢٣	١٩	٢٠	١٨	٢١	١٥
الخدمات	١٩	١٦	٤٩	١٦	٢٣	٠٠	١٦	١٨	١٣	٤٢
التسهيلات الائتمانية	١	٢	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	١	٣	٠٠	٠٠
اخرى	٢	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠

ولتوضيح مضمون هذا الجـدول نجد على سبيل المثال أن أفراد الادارة العليا (أعضاء مجلس الادارة) يعتبرون فى ٧١ ٪ من الحالات أن السعر يأتى من بين أهم عاملين مؤثرين • بينما يرى أفراد المشتريات أن السعر يعتبر من أهم عاملين فى ٧٩ ٪ من الحالات وهكذا •

ويمكن اجمال مجموعة المؤثرات فى قرار اختيار مصدر التوريد فى الشكل التوضيحى الآتى :



شكل يبين العوامل المؤثرة فى قرار إختيار مصدر التوريد

سياسات اختيار مصدر التوريد :

هناك عدد من السياسات البديلة يمكن أن تتبعها المنشآت لتحكم القرارات المتعلقة باختيار مصدر التوريد ، ومن بين هذه السياسات ما يلى :

١ — التعامل مع مورد واحد أو عدة موردين •

٢ — التعامل مع المنتجين رأسا أو مع الموزعين •

٣ — التعامل مع الموردين المحليين •

٤ — اتباع سياسة المبادلة فى الشراء •

ولكل سياسة من هذه السياسات مزاياها وعيوبها والعوامل التى تحكم استخدامها (١) •

الولاء لمصدر التوريد :

رأينا فيما سبق أنه ليس من المحتمل أن يؤدى البحث فى الحياة العملية الى تزويد المشترى بالمعرفة التامة عن البدائل المتاحة أو النتائج المحددة المترتبة على كل من هذه البدائل • ونتيجة لذلك فان المشترى يتخذ قراره فى حالة من عدم التأكد الجزئى ، وكوسيلة لتخفيض درجة المخاطرة التى ينطوى عليها الموقف يلجأ المشترى الى الاعتماد على خبرته السابقة وسجل تعامله فى الماضى • أى أنه يستمر فى تفضيل والتعامل مع نفس المورد الذى سبق التعامل معه • وهذا هو ما يطلق عليه الولاء لمصدر التوريد •

---

(١) راجع فى ذلك تفصيلا : على عبد المجيد عبده ، المرجع السابق ، ص ٣٧٣ — ٣٨٤ •

ونظرا لشيوع هذا الوضع فى عالم الشراء بواسطة المنظمات بصفة عامة فقد اتجه معظم الكتاب الى التركيز على المزايا التى يحصل عليها العميل الذى لديه ولاء لمصدر التوريد الذى يتعامل معه • وعلى الرغم من ذلك فانه لا يمكن تجاهل المواقف العديدة التى يستطيع فيها المشترى الذى ليس لديه ولاء لمورد معين من الحصول على مزايا لها وزنها وخاصة من أولئك الموردين الذين يتوقون الى زيادة حجم مبيعاتهم • ويمكن تفهم ذلك اذا أدركنا أن زيادة حجم المبيعات هى اللغة التى يفهمها ويتعامل بها مديرو تسويق المنشآت الموردة • وهم فى ذلك يهتمون بكسب عملاء (مشترين) جدد أكثر من اهتمامهم بزيادة مبيعاتهم الى العملاء الحاليين وهذا لا يأتى الا عن طريق منح العميل الجديد مزايا وشروطا تشجعه على تغيير مصدر التوريد • وبتعبير آخر فان الولاء للمورد ظاهرة موجودة ومنتشرة ويهتم رجال التسويق بترويجها وترسيخها لانها تحقق لهم مزايا وفوائد أكثر مما تحققه للمنشآت المشترية التى يوجد لديها الولاء• لذلك فان البحث المتعلق لحقيقة الامور يبين لنا أن اهتمام ومجهود المورد يتركزان أساسا على الحصول على ولاء المشترى دون أن يبادله بهذا الولاء مزايا ومنافع حقيقية •

ونتيجة لذلك فان مدير المشتريات الكفء لابد أن يكون على وعى ودراية بهذه الحقيقة من حقائق التعامل فى الحياة التجارية • وأن يحاول استغلالها لمصلحة منشأته بقدر الامكان • ومعنى ذلك أن يستخدم ولاءه كنقطة قوة له ولا يمنحه لمورد معين الا اذا كانت هناك مزايا حقيقية تعود على منشأته تبرر ذلك • ونبين فيما يلى المزايا التى يمكن أن يحصل عليها كل من المشترى الذى لديه ولاء للمورد وذلك الذى ليس لديه مثل هذا الولاء •

المزايا التى يحصل عليها المشترى الذى لديه ولاء للمورد :

١ — الشراء بالاسعار المحددة .

٢ — خدمات عادية .

٣ — خصم كمية على أساس المشتريات الفعلية .

٤ — يستغرق وقتا أقصر فى الشراء .

٥ — التسليم فى المواعيد المتفق عليها .

٦ — الاهتمام العادى بالضمان ، وتسوية الشكاوى من الاصناف المعيبــة .

٧ — التسهيلات الائتمانية العادية والمألوفة .

٨ — يعتبره المورد فى حكم السوق المضمون التى لا تتطلب مجهودا خاصــا .

المزايا التى يحصل عليها المشترى الذى ليس لديه ولاء للمورد :

١ — الشراء بأقل من الاسعار المحددة .

٢ — خــدمات خاصــة .

٣ — خصم كمية على أساس المشتريات المحتملة .

٤ — يستغرق وقتا أطول فى الشراء .

٥ — عناية خاصة فى التسليم .

٦ — التسوية السريعة للشــكوى من الاصناف المعيبة والمراعاة الدقيقة لشروط الضمان .

٧ — غالبا ما يحصل على تسهيلات خاصة .

٨ — يوجه اليه المورد عناية واهتماما خاصين للحصول على صفقاته واستمرار التعامل معه .

ونستطيع أن نخلص من العـرض السـابق الى النقاط الاساسية الآتيـــة :

١ — أن اعادة النظر فى العلاقة مع المورد ومراجعتها بصفة مستمرة ليست دعـوة الى تقويض هذه العلاقة أو عدم استقرارها • كما أنها لا تتعارض مع ماسبق ذكره من أهمية ايجاد علاقة طيبة مع المـورد والمحافظة عليها •

٢ — أن عدم الولاء للمورد أو تخفيضه يمثل نقطة قوة للمشترى فى امكانه استثمارها لمصلحة منشأته ، ولكنه قلما يفعل ذلك •

٣ — أن اللجوء الى عدم الولاء لا يعنى تطبيقه بصورة جامدة • انه تكتيك يمكن تصعيده • فهو يمكن أن يبدأ بمجرد الحصـول على عروض بديلة من المنافسين وتعريف المورد الفعلى بذلك حتى يشعر أن المشترى يقوم باختبار مدى عدالة الشروط التى يقدمها له ، ويتدرج الى توزيع الطلبية الواحدة بين أكثر من مصدر توريد بنسب متساوية أو متفاوتة ، ويمكن أن يصل الى التغيير الفعلى لمصدر التوريد •

٤ — أن عدم الولاء للمورد سـلاح ذو حدين يتطلب استخدامه والحصول على النتائج المرجوة منه الى كفاءة خاصـة وحذر بالغ من جانب مدير المشتريات •

٥ — أن هناك عددا من العوامل التى تؤثر على مدى فاعلية هذا التكتيك والحصـول على مزاياه والتى يجب أن يكون مدير المشتريات على دراية تامة بها • ومن أهم هذه العوامل ما يلى :

(أ) درجة استعداد مدير المشتريات وأفراد ادارته للقيام ببحث جدى فى السوق لمعرفة مدى توافر مصادر توريد بديلة يمكن الاعتماد عليها فى توفير احتياجات منشآتهم •

(ب) هيكل سوق الموردين والعوامل الاقتصادية التى تحكمـــه .
أى ما اذا كانت تسوده حالة المنافسة الكاملة . Complete competition
أو احتكار القلة oligopoly أو احتكار الفرد monopoly

(جـ) حجم المنشأة المشترية وأهميتها فى السوق كعميل .

(د) التقييم الموضوعى لاداء المورد . وتظهر أهمية هذا العامل فى استناد تخفيض أو توقف التعامل مع مورد معين الى مبرر حقيقى ، لان هذا يؤثر على نظرة الموردين الآخرين للمنشأة .

تقييم أداء الموردين :

كثيرا ما يظن بعض مديرى المشتريات أن اختيار مصدر التوريد المناسب ينهى مسئوليتهم الرئيسية — على الاقل فى ذلك الوقت ، ومثل هؤلاء يعملون من منطلق أن الادارات المستخدمة ستحيطهم علما عندما يفشل المورد فى تنفيذ أى من الشروط المتفق عليها ، وحينئذ يبدأون فى فحص أسباب فشل هذا المورد . غير أن مديرى المشتريات الناجحين ينظرون الى الموضـــوع بطريقـــة مختلفة . فهم يشعرون بالتزام قوى لمساعدة الموردين الجدد اعتقادا منهم أن فى هذا مصلحة مشتركة لكل منهم . فهم يقدمون للمورد الجديد كل مساعدة فنية وادارية ممكنة . وذلك مثل طرق الانتاج ومشاكله الخاصة أو نقاط الضعف فيه . فهذه البيانات تمكنه من محاولة المساهمة فى حل هذه المشاكل وتعزيز مركزه كمـــــورد .

ومن ناحية أخرى لابد من تقييم الاداء الفعلى للمورد وتحـــديد مدى استمرار التعامل معه فى المستقبل . ويمكن اســـتخدام طريقة النقط المرجحة التى سبق شرحها فى هذا التقييم .

فاذا استخدمت عناصر الجودة والخدمة والسعر كأساس للتقييم فانه يمكن الوصول الى تقييم نهائى للمورد عن طريق ضرب الوزن النسبى المحدد لكل عنصر فى التقييم الفعلى لاداء المورد بالنسبة لهذا العنصر ، ومجموع هذه النتائج يعبر عن التقييم الاجمالى للمورد •

واذا أعطيت عناصر الجودة والخدمة والسعر الاوزان ٢٥ ، ٢٥ ، ٥٠ على التوالى •

فبالنسبة للجودة يكون القياس عبارة عن ١٠٠٪ — نسبة المرفوض •

وبالنسبة للخدمة يكون القياس عبارة عن ١٠٠٪ — ٧٪ عن كل عيب •

وبالنسبة للسعر يكون القياس عن طريق قسمة أقل سعر معروض ÷ السعر المدفوع فعلا •

وباستخدام هذه المعايير لو أن ٥٪ من الاصناف تم رفضها بسبب الجودة ، وكان هناك ثلاثة طرود تالفة بسبب اهمال الشحن ، وكان السعر المدفوع فعلا هو ١٠٠ جنيها بينما كان أقل سعر معروض هو ٩٠ جنيها فان تقييم المورد الذى تتعلق به هذه البيانات = ٥ر٨٨ • وقد حسبت هذه القيمة على النحو التالى :

الجودة = ٢٥ × (١ — ٠٥ر) = ٢٣ر٧٥

الخدمة = ٢٥ × (١ — ٢ر) = ١٩ر٧٥

السعر = ٥٠ × (٩٠ على ١٠٠) = ٤٥ر٠٠

٨٨ر٥٠

ومن البديهى أن يدرك القارىء أنه يمكن أخذ عدد كبير جدا من العوامل كأساس للتقييم ، وفيصل ذلك هو أهمية هذه العوامل بالنسبة للمنشأة المشترية • ومن ناحية أخرى فانه حتى يمكن استخدام نتائج التقييم فى المقارنة بين اثنين من الموردين فانه يجب أن يكونا موردين لنفس الصنف أو الاصناف (أى لا نقارن أداء مورد معدات رأسمالية بأداء مورد مواد أولية) ، كما يجب أن تكون أوزان العناصر ثابتة بالنسبة لكل منهما •

اخلاقيات اختيار مصدر التوريد :

أن مدير المشتريات وأفراد ادارته مطالبون بتحسين وتقوية علاقاتهم مع الموردين حتى يسهل عليهم القيام بوظيفة الشراء بيسر وكفاية • وهم من ناحية أخرى مطالبون — وفى ذات الوقت — بالبعد عن التصرفات غير الاخلاقية nonethical ومواطن الشبهات المقترنة باختيار مصدر التوريد والتعامل معه • فمن الطبيعى والمتوقع أن يكون أفراد المشتريات صداقة نظيفة مع المورد والعاملين لديه حيث أن الصديق يستجيب أكثر من غيره للطلبات العاجلة ويكون نصحه ومساعدته أكثر مما يمليه الواجب الوظيفى • ولكن يجب أن يتنبه العاملون فى ادارة المشتريات الى الخيط الدقيق الذى يفصل بين ما يفرضه الواجب والوظيفة وما تقتضيه مجاملات الصداقة ، فعلى سبيل المثال لا يجب التهاون مع مورد تدهور مستوى أداؤه من حيث الجودة أو السعر أو الخدمة أو مواعيد التسليم ، مهما كانت درجة الصداقة الشخصية معه •

ولكن العاملين فى مجال المشتريات هم بشر فى الدرجة الأولى ولا يستطيعون التحلل من طبيعتهم البشرية والعمل بطريقة ميكانيكية مجردة من العلاقة والعاطفة الانسانية • وهذا أمر بديهى ومفهوم

ولا يمكن القول بما يخالفه.لذلك فان العلاقات العادية مباحة بل ومطلوبة، فالهدايا الرمزية التى لها قيمة دعائية فقط مثل الأجندات والطفايات وفتاحات الخطابات ... الخ . لا غبار عليها . أما ما يتجاوز ذلك ليدخل فى نطاق تحقيق نفع ذاتى Personal benefit أو استفادة شخصية على حساب مصلحة المنشأة فهذا هو السلوك غير الأخلاقى الذى يجب محاربته . ويمكن أن تتدرج المنافع الشخصية ابتداء بالدعوات الى الحفلات والسهرات والوجبات المكلفة ، الى تحمل جميع مصاريف المصيف بالنسبة لرجل المشتريات وأسرته فى الداخل أو الخارج ، حتى تصل الى حد الرشوة bribe الصريحة .

ويجب أن يكون مدير المشتريات على حذر من المواقف التى قد يجد نفسه فيها تحت ضغط من الآخرين — الأعلى منه اداريا — لاتخاذ قرار أن سلوك مسلك غير مقتنع به أو يساوره فى سلامته شك . ومن الأمثلة على ذلك أن يخبره رئيس أو أحد أعضاء مجلس الادارة بأنه يرتاح للتعامل من المورد س وأنه سيسره أن يعرف أن الاختيار قد وقع عليه . مثل هذا الموقف يمكن مواجهته عن طريق الرد كتابة على هذه الرغبة الشفوية ، وابراز التضحيات المترتبة على اختيار المورد س . فبعض الناس يتراجعون عندما يرون ضخامة ما يهدف المورد الى الحصول عليه مقارنا بما يقدم . وحتى اذا تم تجاهل هذا الرد واختير المورد س فان الصورة التى يحتفظ بها مدير المشتريات فى ملفه ستفيد فى توضيح حقيقة موقفه عندما تسوء الامور فى المستقبل ويستدعى الأمر فحص ظاهرة التعامل مع موردين غير مناسبين .

ان الكثيرين يعزفون عن الكتابة فى هذا الموضوع لحساسيته ولأنه يمثل سلوكا اجتماعيا مشينا .

ولكن دفن الرأس فى الرمال لن يحمى النعـامة من الخطـر الذى تخشاه . ان الانحراف والتسيب موجودان — بدرجات متفـاوتة — فى جميع المجتمعات البشرية سواء كانت متقـدمة أو نامية أو متخلفة . ففضيحة شركة لوكهيد الأمريكية التى وصـلت الى حـد رشـوة رئيس وزراء دولة متقدمة وزوج ملكة دولة أوربية والتى مست شـخصيات عامة كثيرة فى القـارات الست لم تزل أخبـارها فى الآذان . وما نقرأه فى صحفنا المحلية بين الوقت والآخر من تسيب فى أجهـزة المشتريات والمخازن كلها دلائل على ذلك . ويزداد هذا الوضع فى حالة المشتريات الخارجية حيث قيمة الصفقات مرتفعة ، وحيث تستخدم مسميات مختلفة كالعمولة والسمسرة ، وحيث يعتقد أن احتمال اكتشاف الأمر بسيط .

وفى هذا الصدد يذكر فيليب كتلر (١) وهو من أشهر كتاب التسويق فى الوقت الحاضر أن أشد ما يصدم رجل الأعمال الأمريكى هـو مدى العقبات التى تواجهه فى الاسواق الخارجية ، وما يزيد من صـدمته أن جميع هذه العقبات تختفى تماما اذا دفعت الرشـوة المناسـبة لأحد المسئولين . ان هناك دولا كثيرة ليس فيها مجال أمام رجـل التسويق الا أن يتعامل بالرشوة حتى يحصل على الأعمال . لقد اضطرت شركة كيماويات أمريكية أن تودع ١٠٠٠٠ دولار فى حسـاب مسئول حكومى كبـير فى احـدى الدول الافريقيـة حتى تحصل على ترخيص لتوزيع منتجاتها . كما أن هناك من يتناول الموضـوع من زوايا مختلفـة عند الكلام عن التفاوض على الاستثمار فى الدول حديثة الاستقلال وذلك فى مقالات تنشرها أكثر المجلات العلمية شهرة واحتراما (٢) .

---

(1) Kotler, p., Markceting Manement, Prentice — Hall, Inc., N.Y., 1972, p. 487, 488.

(2) Williams, S., « Negotiating Investment in Emerging-Countries», H. B. R., Jan — Feb., 1965, pp. 89 — 99.

ان مثل هذه الظاهرة يجب أن تؤخذ بالجدية التى تستحقها دون ما تهاون • ومع أهمية فرض نوع من الانضباط عن طريق ايجاد وتطبيق العقاب الرادع ، يجب النظر الى الموضوع من زاوية ايجابية • فعلى سبيل المثال يجب الاهتمام بالمستوى الأخلاقى والسلوكى لمن يختارون لوظائف الشراء والتخزين ، كما يمكن شغل جميع هذه الوظائف بمؤهلات عليا فقط ، وأهم من ذلك توفير مستوى دخل يسمح لهم بحياة كريمة ويتناسب مع ضخامة المسئولية التى يتحملونها وفداحة النتائج التى تترتب على انحرافهم •

حالات عملية

١ ـ الشركة العامة للصناعات الالكترونية

٢ ـ الشركة العامة للصناعات الهندسية

١ ــ الشركة العامة للصناعات الألكترونية

تعتبر الشركة العامة للصناعات الألكترونية من كبار منتجي الأجزاء الجاهزة التى تدخل فى تجميع أجهزة الراديو والتليفزيون • وتبلغ قيمه المشتريات السنوية للشركة حوالى ٥ مليون جنيه ، موزعة على أكثر من ١٠٠٠٠ صنف ، يتم شراؤها من حوالى ٣٠٠٠ مورد •

ومن أجل تحسين عملية الشراء وضع مدير مشتريات الشركة نظاما لتقييم الموردين يهدف الى توفير درجة من الموضوعية فى مجال يسيطر عليه الحكم الشخصى أساسا •

ويقوم نظام التقييم على أساس تحليل تقارير الفحص ، والالتزام بمواعيد التسليم ، والخدمات التى يقدمها المورد • ويتم تسجيل البيانات الخاصة بهذه العناصر على نموذج قام مدير المشتريات بتصميمه « نموذج تقييم الموردين » ، ويظهر فى الشكل الآتى •

ويتم الحصول على مشتريات الشهر الحالى عن طريق جدولة الفواتير وتبويبها • أما متوسط الشهور الثلاثة فيستخلص من كروت الموردين التى تحتفظ بها ادارة المشتريات • ولا يتضمن النظام تقييم أداء المورد على أساس كل صنف من الأصناف المشتراة بل يتم تسجيل جميع المشتريات من المورد الواحد على سطر واحد من نموذج تقييم الموردين • وتبين تقارير الفحص القيمة المالية للوحدات المرفوضة ونسبتها • وهذه النسبة لا تحسب على أساس عدد الوحدات ولكن على أساس نسبة قيمة الوحدات المرفوضة الى اجمالى قيمة الصفقة الموردة •

المورد	قيمة المشتريات هذا الشهر بالجنيه	متوسط الشهور الثلاثة	قيمة المرفوضات بالجنية هذا الشهر	قيمة المرفوضات بالجنية متوسط الشهور الثلاثة	نسبة متوسط المرفوض الشهرى(*)	مواعيد التسليم	ملاحظات
أ	٣٧٢٢٢	٢٥٠٠٠	١٢١٠	٥٠٥	٢٠	ممتاز	مرن — يقبل الطلبيات الصغيرة .
ب	١٢٠١٢	١٤٢٠٠	٠٠٠٠٠	١٦٠	١١	مرضى	حجم التعامل معه يتناقص
ج	٩٢٠٠٠	٨٥٠٠	٨٩٠	٢٠٠٠	٣٤	جيد	لايزال معدل الرفض مرتفعا جدا
د	٦٤٨٠٠	٥٥٠٠	٢٠٢٠	٩٣٠	١٧	جيد	يهتم جدا بتخفيض معدل الرفض

(*) يتضمن المقبول مع بعض التجاوز

. وبالنسبة لمواعيد التسليم فانه يتم تقييم المورد فى أحدى الفئات الآتيــــة .

١ — ممتاز : ويحصل عليه المورد الذى يرسل باستمرار اخطارا بقبول آمر التوريد فى خـلال أسبوع ، ولا يتم استعجاله أو متابعته .

٢ — جيد : ويحصل عليه المورد الذى يلزم الأمر الاتصـال به للتأكد من استلامه أمر التوريد ولكن ذلك يحـدث بشكل عرضى غـير منتظم .

٣ — مرضى : ويحصـل عليه المورد الذى يتم الاتصـــال به ومتابعته بشكل متكرر .

٤ — غير مرضى : ويحصل عليه المورد الذى نادرا ما يخطـر المشترى باستلام أمر التوريد ، وكثيرا ما يتأخر فى التسليم ، ولا يقوم بارسال الطلبية كاملة مرة واحدة .

ويقوم مندوب المشتريات المسـئول عن أمر التوريد بملء خانة الملاحظات التى تظهر بالعمود الأيسر من النموذج ، ويضع ملاحظاته على أساس الخدمات التى يقدمها مندوبو البيع التابعين للمورد ، ومدى استعداده لتلبية الطلبات العاجلة ، والقـدرة والرغبـة فى المسـاعدة فى تصميم وتطوير المنتجات ، وكذلك طاقته الانتاجية .

وفى نهاية كل شهر يقوم مدير المشتريات بارسال خطاب الى كل مورد (موجه الى مدير المبيعات) يخبره فيه بنتيجة تقييم أدائه عن هذا الشهر وموقفه بالنسبة للموردين الآخرين . ولا يتم اخطار مندوب البيع المحلى بهذا الخطاب حيث يعتقد مدير المشتريات أنه يجب أن يخطر بالموقف عن طريق شركته هو . بالاضافة الى ذلك يعتقد مدير المشتريات أنه فى حالة الحاجة الى تحسين أداء المورد فان أفضل طريقة هى اخطاره بنقط الضعف وليس الاعتماد على تقارير رجال البيـع التابعين له .

والمطلوب الاجابة على الأسئلة الآتية :

١ ــ هل يمكن تقييم أداء المورد موضوعيا ؟ لمــاذا ؟

٢ ــ هل تقترح اضافة عناصر أخرى الى نموذج التقييم المستخدم ؟

٣ ــ أيهما تفضل من وجهة نظرك تقييم الأداء الكلى للمورد أم تقييم أدائه بالنســبة لكل صــنف على حدة ؟

٤ ــ هل ترى أن يتم اخطار المورد بنتيجة تقييم أدائه ؟

٥ ــ هل هناك طريقة موضوعية لتقييم أداء الموردين الجــدد قبــل التعامل معهم ؟

٢ — الشركة العامة للصناعات الهندسية

تقوم الشركة العامة للصناعات الهندسية بانتاج العدادات وأجهزة القياس والتحكم التى تدخل ف انتاج الآلات والمعدات الصناعية ، ولاغراض استخدامها كقطع غيار يتم استبدالها . ويبلغ عدد العاملين بالشركة ٥٠٠ فرد . وتتكون ادارة المشتريات من مدير المشتريات الذى يقوم بمهام المدير المالى ، واثنين يعملان كمندوبى مشتريات ، واثنين من الكتابيين . ويدخل فى نطاق أعمال هذه الادارة الاحتفاظ بسجلات المخزون من المواد الاولية والاشراف على المخازن .

ويقوم مدير المشتريات ومندوبا المشتريات باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بمصادر التوريد ويسمح لرؤساء الادارات المستخدمة بترشيح مصادر التوريد التى يفضلون التعامل معها ، وفى كثير من الأحيان يتم الأخذ بهذه الترشيحات . وتتم جميع مقابلات مندوبى البيع بواسطة أفراد ادارة المشتريات ، وكلما تستدعى الظروف فانهم يرتبون مقابلة هؤلاء المندوبين مع رؤساء الادارات المستخدمة .

وبمرور الوقت فقد اتبعت الشركة العامة للمعدات الهندسية سياسة ولاء للموردين الأساسيين . وقد نتج ذلك من خبرة الشركة خلال فترة الحرب العالمية الثانية وما اتسمت به من عجز فى معظم المواد ، حيث ازداد اقتناع الشركة بفوائد هذه السياسة . ففى مناسبات عديدة استطاعت الشركة توفير احتياجاتها من الأصناف التى كان يشكو من نقصها المنافسون الذين يوزعون طلبياتهم بين أكثر من مورد . ونظرا لاهتمام مدير المشتريات بهذه السياسة ، فقد أصدر تعليمات الى مندوبى المشتريات بعدم تغيير مصدر التوريد الا اذا كان هناك فارق فى السعر يزيد عن ١٠ ٪ . واذا كانت الأصناف معيبة أو غير مطابقة للمواصفات فانه يقوم باخطار المورد بأنه « سيوضع تحت

الاختبار » • واذا لم يتكرر نفس العيب فى خلال الستة شهور التالية فانه يستمر فى التعامل معه • أما اذا تكرر العيب فانه يستدعى المورد ويناقش معه الموضوع قبل اتخاذ قرار بايقاف التعامل معه •

وفى شهر مايو ١٩٦٩ تسلمت ادارة المشتريات طلب شراء من المشرف على قسم الأجهزة الحرارية بخصوص جهاز لحام جديد • وقد تضمن الطلب التوصية بشراء موديل وماركة سعره ٣٦٠ جنيها • وكان المورد المقترح مشروعا مشهورا فى هذا المجال على الرغم من أن الشركة لم تتعامل معه من قبل ، حيث كانت تحصل على احتياجاتها من هذا الصنف من شركة الغازات واللحام الحديثة التى يرجع تاريخ تعاملها معها الى ما يزيد عن ٢٠ عاما وهى شركة موجودة فى نفس المنطقة الجغرافية التى توجد بها الشركة العامة للصناعات الهندسية • وبالنسبة لنوع الغاز الذى يستخدم فى جهاز اللحام فانه لم يكن متاحا لدى المورد المقترح ، ولكن يمكن الحصول عليه من ٥ شركات فى المنطقة المحلية من بينها شركة الغازات واللحام الحديثة •

وقد قام مندوب الشراء الذى استلم الطلب باستدعاء المشرف على قسم الأجهزة الحرارية وسأله عن سبب توصيته التعامل مع هذا المورد بالذات •وقد أوضح المشرف أن فحص الجهاز والمناقشات مع مندوبى البيع قد أقنعاه بأفضلية جهاز هذا المورد عن جهاز شركة الغازات واللحام الحديثة • هذا بالاضافة الى أن هذه الشركة تعرض بيع جهازها بسعر يقل عن ٣٠ جنيها عن سعر المورد الحالى • وأثناء المناقشة اتضح لمندوب الشراء أن رجل البيع الذى كان جديدا فى المنطقة قد ذهب لمقابلة المشرف على قسم الاجهزة الحرارية دون علم أو موافقة أحد فى ادارة المشتريات •

ولم يسبق أن قام مدير المشتريات بزيارة لمصانع الموردين ولكنه

قرر أخيرا تغيير هذه السياسة • وبعد مناقشة الامر مع مندوبيه أعد السياسة التى تحكم هذه الزيارات • وتتلخص الملامح الأساسية لهذه السياسة فى الخطوط التالية :

١ - تتم زيارة أولئك الموردين الذين يزيد حجم التعامل معهم عن ٣٠٠٠ جنيها سنويا فقط •

٢ - تتم زيارة المورد عادة مرة واحدة سنويا •

٣ - تتم هذه الزيارات بواسطة أفراد ادارة المشتريات فقط •

٤ - تتم زيارة مصانع الموردين المحتملين اذا كان حجم التعامل المتوقع معهم يتجاوز ٣٠٠٠ جنيها سنويا •

٥ - يتم الاتصال المبدئى لزيارة أحد المصانع عن طريق مندوب البيع التابع للمورد •

٦ - لا يقبل أفراد المشتريات أثناء زيارتهم للمصانع أى هدايا أو دعوات ترفيهيه خاصة •

والمطلوب الاجابة عن الأسئله الآتية :

١ - ما هى الطريقة التى تقترح على مندوب الشراء أن يتصرف بها فى طلب شراء جهاز اللحام ؟

٢ - هل ترى أن هناك حاجة الى اتخاذ خطوات لمنع الاتصال المباشر بين رجال البيع والعاملين بادارات الشركة العامة للصناعات الهندسية •

٣ - هل ترى أن سياسة الولاء للمورد التى تتبعها الشركة العامة الهندسية سليمة ؟

٤ - قيم السياسة المقترحة لتنظيم زيارات مصانع الموردين ؟

الباب الخامس

توفير الجودة المناسبة

* مفهوم وأهمية الجودة المناسبة .
* طريقة تحديد الجودة .
* الفحص وتوفير الجودة المناسبة .
* اقتصاديات عملية الفحص .
* استخدام العينات فى الفحص .

الباب الخامس

توفير الجـــودة المناســـبة

مفهـــوم وأهميـــة الجـــودة المناســـبة :

رأينا فيما تقدم أن المنظمات على اختلاف أنواعها تقـــوم بالشراء حلا لمشاكل تواجهها أو اشباعا لحاجات محددة تشعر بها • ومن ثم فانه يمكن تعـــريف الجـــودة من وجهـــة نظر المشـــترى بأنهـــا عبارة عن درجة ملاءمة suitability السلعة المشتراة للغرض الذى تشترى من أجله • ومن هذا التعريف تبرز نقطتان هامتان هما :

١ ــ أن يهم المنشأة المشترية ليس هو المستوى المطلق للجودة absolute quality ولكنه المستوى الذى يقابل المواصفات التى تحدد من واقع الاستخدام الفعلى ، فعلى ســـبيل المثـــال اذا كانت أســـلاك الالمونيوم تصلح كموصل كهربى لتيـــار من قوة معينـــة فان الاسلاك النحاسية تعتبر من وجهة نظر المنشأة المشترية غير مطابقة للجـــودة المناسبة على الرغم من أنها أجود بالمقاييس المطلقة للجودة وبالمثل فان استخدام أسلاك الفضة حينما تصلح أســـلاك النحاس للغرض المحدد يعتبر اسرافا لا مبرر له على الرغم من أن قدرتها على التوصيل تزيد بنسبة ٩ ٪ عن أسلاك النحاس •

٢ ــ أن الجودة المناسبة لا تتحدد بعيدا عن الاعتبارات الخاصة بالكمية أو السعر أو الزمن أو مصدر التوريد • فالجودة لا تعتبر مناسبة الا اذا تم الحصول عليها بمستوى أو تكلفة معينة يتمشى مع مستويات التكاليف المحددة للمنتج النهائى المزمع انتاجه ، ولا تعتبر مناســـبة

ما لم يمكن توفير كل الكمية المطلوبة بهذا المستوى من الجودة ، كذلك لا تعتبر مناسبة الا اذا أمكن توفيرها فى النطاق الزمنى للحاجة ، وأخيرا فهى لا تعتبر مناسبة أذا كانت متوفرة لدى مورد لا تتوافر فيه جميع الشروط الاخرى التى ترغب المنشأة المشترية فى توافرها فى مصدر التوريد الذى تتعامل معه •

ويمكن التعبير عن الجودة بعدد من الخصائص أو المواصفات حسب نوع الصنف وذلك مثل : الحجم — الوزن — الابعاد — التحليل الكيماوى — الخصائص الطبيعية — خصائص الاداء — التشطيب — المظهر — التصميم — القيمة — درجة الاعتماد عليه ، أو بأى صورة أخرى تجعل المورد يقوم بتوريد ما يحتاجه المشترى تماما •

وحتى لا يحدث خلط بين المقصود بالجودة أو مراقبة الجودة هنا وما قد تعنيانه فىمجالات ادارية أخرى فاننا نبين مضمون كل منهما منذ البداية • تعنى الجودة قوة الانجاز ، أو القدرة على أداء شىء معين، أو تحديد المواصفات المكونة للقدرة على أداء شىء معين • وبالنسبة لمراقبة الجودة quality control فان استخدامها قاصر فقط على مجال الاصناف المشتراة من الموردين • ومن ثم لا ينبغى الخلط بينها وبين مراقبة جودة الاصناف المنتجة داخل مصانع المنشأة نفسها •

وهناك أسباب عديدة للاهتمام بمراقبة الاصناف المشتراة وتحديد المستوى المطلوب منها • وجوهر جميع هذه الاسباب هو زيادة أرباح المنشأة وزيادة درجة كفاءة استغلال أموالها المستخدمة فى الشراء • ومن بين هذه الاسباب تجنب الغموض بين المورد والمشترى فى تحديد ما هو مطلوب وكل ما يترتب على هذا الغموض من نتائج •

ويعتبر الجانب القانونى لمراقبـــة الجودة مهما كذلك • فبدون التحديد الواضح والدقيق للاحتياجات فى أمر التوريد purchase order وبدون فهم المورد التام لهذه الاحتياجات ، يمكن أن تنشـــأ مسئولية قانونية على المشترى اذا قام المورد — بحسن نية — بارسال أصناف ليست مواصفاتها محددة تحديدا دقيقا • اذ قد يجد المشترى نفســه مسئولا عن كل أو بعض الاصناف التى لا تتفق ومستوى الجودة المطلوب

كذلك تبرز أهمية مراقبة جودة الاصناف المشتراة اذا عرفنا أن احتياجات الانتاج تتطلب توفير كمية معينة بمواصفات محددة وفى وقت محدد • أن التكاليف المرتفعة يمكن أن تنتج عن بعض أو كل الاسـباب الآتيـــة :

— رفض الاصناف الموردة •

— التأخير فى التسليم

— اصلاح بعض الاصناف المعيبة •

— تحديد مستوى من الجودة أعلى من الحاجة الفعلية •

— تكاليف النقل الاضافية الناتجة عن أصناف مرفوضة أو مطلوب استبدالها •

— تكاليف الفحص والاســتلام الاضافية الناتجة عن أصـناف مرفوضة •

— انخفاض مستوى جودة المنتجات النهائية المصنوعة من مواد أو أجزاء منخفضة الجودة • ومن الواضح أن معظم هذه الاسباب يرجع الى عدم التحديد الدقيق للمواصفات التى تبين بوضـوح مسـتوى الجودة الذى تتطلبه الاحتياجات الحقيقية للمنشأة •

طريقة تحديد الجودة :

يمكن القول أن تحديد المستوى المناسب من الجودة يتطلب تحقيق التوازن بين اعتبارين أساسيين هما :

١ — الاعتبار الفنى المتعلق بدرجة الملاءمة للغرض .

٢ — الاعتبار الاقتصادى المتعلق بالسعر ودرجة توافر الصنف availability وامكانية الحصول عليه وتقع مسئولية تحديد الجانب الفنى للجودة أساسا على عاتق ادارة التصميم الهندسى بالتعاون مع ادارة الانتاج وادارة التسويق وذلك بالنسبة للمواد التى تستخدم فى الانتاج أما بالنسبة للمواد والاصناف التى لا تستخدم فى الانتاج فان مسئولية تحديد درجة الملاءمة تقع على عاتق الادارة التى تستخدمها . فعلى سبيل المثال يعتبر مدير الشئون الادارية مسئولا عن تحديد جودة (مواصفات) الآلات الكاتبة والآلات الحاسبة والآلات المكتبية الاخرى، وبالمثل يعتبر مهندس الصيانة مسئولا عن تحديد جودة الادوات والشحومات والزيوت التى تستخدم فى الصيانة .

وتقع مسئولية تحديد الاعتبار الاقتصادى على عاتق ادارة المشتريات . فبعد أن يتم اتخاذ القرار الفنى للجودة ، تقوم ادارة المشتريات بتحديد ما اذا كان من الممكن شراء الاصناف التى تم اختيارها وتحديد مواصفاتها بشكل مستمر وعلى أساس تنافسى .

وهناك اتجاه نحو اعطاء ادارة المشتريات سلطة مراجعة مواصفات الجودة المحددة فى كل طلبات الشراء التى ترد اليها . ولا تعنى سلطة المراجعة — بالضرورة — الحق فى تغيير المواصفات ، انما تعنى طلب اعادة النظر فى الجانب الفنى لاعتبارات اقتصادية . ولكن القرار النهائى لتحديد الجودة — بما فى ذلك تغيير هذه الجودة — يبقى فى يد الادارة

المسئولة عن اداء استخدام المواد • ولا شك أن أدراك الادارة المستخدمة لحقيقة أن المواصفات ستتم مراجعتها فى ادارة المشتريات ستجعلها تبذل عناية واهتماما أكبر بتحديد هذه المواصفات بما يتمشى مع الحاجة الحقيقية •

ومن ناحية درجة توافر الاصناف فانه يمكن القول بأنه اذا كان هناك المتسع من الوقت والاستعداد لدفع سعر مرتفع فانه يمكن توفير المواد والاصناف بأى مواصفات مطلوبة وجعلها متاحة للمشترى • ولكن مشروعات الاعمال لا يمكنها أن تعامل وفقا لهذا المعيار بالنسبة لتوافر الاصناف • أن المعيار العملى الذى يحكم مدى توافر الاصناف هو « هل يمكن شراء المواد المطلوبة فى الوقت المناسب ، ومن مصادر توريد بديلة ، وبشكل مستمر ومنتظم : وبسعر تنافسى ؟ » • وما لم يتوافر هذا المعيار فان التحديد الفنى للجودة يجب مراجعته •

ويقتضى التغلب على مشاكل توافر المواد التعاون الوثيق بين ادارة المشتريات والادارة الطالبة requisitioning وفى حالات الاختلاف فان هناك طريقتين للتوفيق بين ما هو مطلوب وما هو متاح فى السوق • فاما أن يتم تعديل المواصفات الفنية لتتفق مع ما هو متوافر فى السوق، واذا كان هذا التعديل غير ممكن من الناحية العملية فلابد من البحث عن مصادر توريد جديدة •

فاذا عرفنا أن حجم وعدد المشروعات التى تتنافس على المواد المتاحة يتجه الى الزيادة ، تبين لنا ضرورة التأكد من توافر المواد الاولية الاساسية للمشروع فى المستقبل • ووسيلة ذلك هى تخطيط الاحتياجات المستقبلة من المواد حتى تتمكن ادارة المشتريات من ربط احتياجات مشروعها بما هو متاح وبالسعر السائد ، تماما كما تفعل ادارتا التسويق

والانتاج حينما تربطان بين الطاقة الانتاجيــة المستقبلة والمبيعــات المحتملة .

وبصفة عامة ، فان العوامل الاربعة الاتية تحدد فى المدى الطويل مستوى جودة المواد والاصناف التى يحصل عليها المشروع :

١ — التحديد الكامل للمواصفات التى تعبر عن متطلبات الجودة بشكل مناسب .

٢ — اختيــار الموردين ذوى المقدرة الفنية والانتاجية الذين يستطيعون الوفاء باحتياجات الجودة مع أخذ عنصر التكلفة فى الاعتبار .

٣ — اقتناع الموردين وتفهمهم لمتطلبات الجودة ، وخلق الدافع لديهم على توريد هذا المستوى .

٤ — قياس أداء الموردين فيما يتعلق بالجودة والتكلفة معــا ، وممارسة الرقابة المناسبة فى ضوء نتائج القياس .

وغنى عن البيان أن ادارة المشتريات يجب أن يكون لها دور مباشر فيما يتعلق بالعوامل الثلاثة الاولى ، كما يجب أن يكون لها دور مساعد بالنسبة للعنصر الرابع .

طرق التعبير عن الجودة :

رأينا أن جودة أى صنف تقاس بمدى توافر الخصائص والصفات التى تمكنه من أداء غرض معين . وبعد أن يتم تحديد هذه الخصائص والصفات التى تمثل مستوى الجودة المناسب فانه يجب التعبــير عنها ووصفها بطريقة واضحة تمكن المورد من فهمها والقيام بتوريدها . وليس هذا بالأمر السهل كما قد يتبادر الي أذهان البعض . فالشراء الصناعي

بصفة خاصة والشراء للمنظمات بصفة عامة يختلفان عن الشراء الشخصى أو الشراء للاستهلاك ، ومن ثم تأتى أهميـــة وصف الجــودة المطلوبة فى أمر الشراء •

وتخدم عملية وصف الجودة والتعبير عنها ثلاثة أغراض : أولها ، امكانية كتابتها بوضوح فى أمر الشراء ، وثانيها ، أنها تمكن المورد من معرفة ما يريده المشترى بدقة ووضوح ، وثالثها ، أنها تسمح بالقيام بالفحص insqection على أساس مقياس محدد وتحديد مدى مطابقة ما تم توريده لما سبق التعاقد عليه •

وهناك أكثر من طريقة للتعبير عن مستوى الجودة (أو الخصائص التى تعبر عن هذا المستوى) • ويتوقف استخدام أى من هذه الطرق على طبيعة الصنف موضوع الشراء •

ومن أهم طرق وصف الجودة والتعبير عنها ما يلى (١) :

١ ــ الرتب •

٢ ــ الماركة أو الاسم التجارى •

٣ ــ المعايير التجارية •

٤ ــ المواصفات أو الخصائص الكيماوية أو الطبيعية •

٥ ــ خصائص الاداء •

٦ ــ الرسومات الهندسية •

٧ ــ العينــــات •

---

(1) Lee, L. & Dobler, D. W., Op. Cit., PP. 39 — 48 .

وفيما يلى وصف موجز لمضمون كل طريقة من هذه الطرق .

١ ـ الترتيب :

يعتبر الترتيب أحد طرق تحديد جودة السلع . وتتحدد جودة السلعة (رتبتها) عن طريق مقارنة مواصفاتها بمعايير محددة ومتفق عليها . ويعتبر الترتيب أكثر استخداما فى مجال المنتجات الطبيعية والزراعية مثل الاخشاب ، والقمح ، والقطن ، والتبغ ، والجلود .. الخ فبالنسبة للقطن هناك حوالى ١٣ رتبة أساسية وتتحدد كل رتبة على أساس طول التيلة ، درجة البياض ، درجة الرطوبة ، مدى وجود شوائب ... الخ . وبالنسبة للتبغ الخام الذى يدخل فى توليفة الانواع المختلفة من السجاير تتحدد الرتبة على أساس الخصائص الكيماوية والطبيعية مثل :

- نسبة النيكوتين .
- نسبة النتروجين الكلى .
- نسبة البروتينات .
- نسبة السكريات .
- نسبة الرماد .
- نسبة الرمل .
- درجة المرونة .
- القابلية للانضغاط .
- القدرة على الملء

وتتوقف قيمة الرتب وفائدتها كطريقة للتعبير عن الجودة على الدقة التى نحدد بها الرتب نفسها والسهولة التى يمكن بها تمييزها والتحقق من توافرها عند الفحص •

وعند شراء السلع التى تخضع للترتيب (ولها رتب متعارف عليها) عادة ما يستخدم المشترى الصناعى المعاينة والفحص كجزء من أسلوب الشراء • تماما كما يفعل المستهلكون الافراد عندما يشترون الاحذية والملابس •

وتتضح أهمية الفحص اذا عرفنا أن هناك فارقا كبيرا بين الحد الاعلى والحد الادنى الذين يحددان مدى الرتبة فى حالة كثير من السلع الامر الذى يترتب عليه امكانية رفض الاصناف التى تكون قريبة من الحد الادنى على الرغم من أنها تدخل فى مدى الرتبة • فهنا يعتبر الفحص ضروريا للتأكد من الحصول على المواد الاولية بالجودة اللازمة لانتاج منتج نهائى ذى جودة واحدة بالنسبة لجميع الوحدات •

٢ ـ الماركة أو الاسم التجارى :

يلجأ المنتجون الى تمييز منتجاتهم بماركة أو اسم معين • وهم يهدفون من وراء ذلك الى تكرار شراء هذه الماركة أو الاسم ، وحماية منتجهم من بدائله ، وتحقيق استقرار فى السعر ، وتبسيط عملية الترويج • ولكن السبب الاول هو أقوى الاسباب ، حيث ينشأ لدى العملاء نوع من التفضيل للماركة قد يتطور الى أن يصل الى درجة الولاء للماركة brand loyalty • يلى ذلك امكانية الحصول على

سعر أعلى نسبيا للمنتجات ذات الماركة من مثيلاتها التى قد تتمتع بنفس المستوى من الجودة ولكن ليس لها ماركة أو اسم مميز • ويرجع ذلك الى أن المشترى ينظر الى الماركة على أنها تعهد من جانب المنتج بأن جودة الوحدات المنتجة تحت هذه الماركة ثابتة فى كل مرة يتم فيهـا الشراء • ونظرا للنتائج بعيدة المدى التى يمكن أن تترتب على تدهور جودة الماركة فان المشترى يستطيع أن يطمئن الى الجهود الجادة التى يبذلها المنتج فى سبيل المحافظة على هذه الجودة •

وتعتبر المنتجات ذات الاسماء التجارية أو الماركات المميزة من أبسط ما يمكن التعبير عن جودته فى أمر الشراء ـــ مجرد ذكر الماركة أو الاسم ولا شك أن هذا يوفر وقت المشترى ويخفض تكاليف الشراء• وبالمثل فان عملية الفحص تصبح بسيطة للغاية لا تتعدى التأكد من وجود (تكت) الماركة label فى مثل هـــذه الاحـــوال تعتبر الماركة هى الجودة المطلوبة •

ويريد اطمئنان المشترى الى توافر الجودة فى الوحـــدات اذا كانت العملية الانتاجية ومراقبة الجودة تتمان بالكامل فى مصانع المورد • أما اذا كان المورد يقوم بشراء اجزاء منتجة من عدة منتجين ـــ وهذا وضع شائع فى الصناعة ـــ فان احتمال اختلاف الجودة يكون كبيرا • ونتيجة لهذا السبب فانه يصبح من المهم للمشترى أن يعرف المنتجين الاصليين للاجزاء الداخلة فى المنتج الذى يشتريه ومدى كفاءة عمليتى الانتاج ومراقبة الجودة لدى كل منهم •

وقد يثار إعتراض على استخدام الماركة او الاســـم التجـــارى كطريقة لتحديد الجودة على أساس أن ذلك يؤدى الى استبعاد المنافسين ولا شك أن هذا صحيح اذا كان المشترى يصر على ماركة واسم واحد

يمكن الحصول عليه من مورد واحد • ولكن فى الحياة العملية يندر أن تكون هناك ماركة واحدة فقط يمكن استخدامها فى الغرض الواحد • فهناك دائما بدائل • وحتى بالنسبة لنفس الماركة فانه يمكن الحصول عليها من أكثر من موزع يبيعون بأسعار متفاوتة ويقدمون خدمات مختلفة •

ويمكن تحقيق المنافسة بين الموردين عن طريق تحديد أن المطلوب مثلا هو « الماركة س أو ما يساويها » • ولكن ماذا تعنى « أو ما يساويها »؟ أن هذا السؤال يمكن أن يثير كثيرا من الجدل والنقاش من الناحية الواقعية والعملية فهى تعنى جميع الاصناف التى تتمتع بجودة مساوية ويمكنها أداء نفس الوظيفة المطلوبة • ومن الناحية العملية يمكن التغلب على مشكلة « أو ما يساويها » عن طريق ترك تحديد الماركات المتساوية للادارات التى تقوم بالاستخدام الفعلى • فيمكن للادارة المستخدمة أن تحصل على جميع الماركات التى يدعى منتجوها أنها تؤدى نفس الوظيفة وتقوم باختبارها وتحديد ما هو متساو فعلا منها • وفى هذه الحالة يقتصر التعامل على منتجى هذه الماركات فقط • ويساعد هذا الاسلوب على تكوين حكم موضوعى على الاصناف المزمع استخدامها ، كما يساعد على تجنب نشوء شعور بالتحيز لدى الموردين •

وبصفة عامة يمكن القول بأن الشراء على أساس الماركة يصلح فى حالة الكميات المحدودة • كما أن العيب الرئيسى لهذه الطريقة هو السعر المرتفع نسبيا •

٣ — المعايير التجارية :

أدت الحاجة المتكررة الى نفس المواد الى قيام الصناعة والحكومة بوضع معايير صناعية وتجارية لهذه المواد • والمعيار التجارى أو

الصناعى عبارة عن وصف كامل للجودة التى يتمتع بها الصنف المطابق للمعيار . ويتضمن هذا الوصف كلا من جودة المواد المستخدمة وطريقة الصنع التى يجب مراعاتها فى انتاج الصنف . كما يتضمن أيضا طريقة اختبار والتأكد من كل من المواد وطريقة الصنع . وتعتبر هذه المعايير ذات أهمية خاصة بالنسبة للاصناف التى تنتج وفقا لنظام الانتاج الكبير . وكمثال على ذلك نجد أن المسامير والصواميل والادوات الكهربائية التى تصنع وفقا للمواصفات التى تحددها المعايير يمكن أن تؤدى جميع الاغراض العامة لها بصرف النظر عن الجهة التى أنتجتها . ويفيد استخدام المعايير التجارية والصناعية كأساس لتحديد الجودة فى توافر الوضوح التام بالنسبة لكل من المشترى والبائع بالنسبة للصنف المطلوب .

وهناك تشابه بين استخدام الماركة أو الاسم التجارى واستخدام المعايير التجارية لتحديد الجودة . ففى كلتا الطريقتين يمكن وصف ما هو مطلوب مقدما بدقة وسهولة . غير أن الفحص يصبح أكثر تكلفة فى حالة الشراء على أساس المعايير . فالى جانب ضرورة الفحص الدورى يجب التأكد من أن المنتج يراعى المواصفات التى تحددها المعايير التجارية والصناعية .

ونظرا لاهمية المعايير فى تبسيط عملية التصميم ، واجراءات الشراء ، ومراقبة المخزون ، وتخفيض التكلفة ، فان هذا الموضوع يلقى اهتماما متزايدا من جهات عديدة وعلى مستويات مختلفة .

فى جمهورية مصر العربية أنشئت الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى فى عام ١٩٥٧ وهى تابعة لوزارة الصناعة . ومن انجازات هذه الهيئة أنها قامت بوضع حوالى ٧٠٠ مواصفة لسلع ومنتجات مختلفة حتى عام ١٩٦٩ .

وعلى مستوى العالم العربى أنشئت المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس وهى احدى المنظمات المتخصصة المنبثقة عن جامعة الدول العربية ، وتعمل على توحيد المواصفات الصناعية بين الدول العربية .

كما كونت مجموعة من الدول الاوروبية يبلغ عددها ١٥ دولة فى أوروبا الغربية لجنة تسمى « اللجنة الاوروبية لتنسيق المعايير » وذلك فى عام ١٩٦١ .

وعلى المستوى العالمى تعتبر المنظمة الدولية لشئون المعايير من المنظمات التى تعمل على ايجاد معايير عالمية للسلع الصناعية والزراعية الرئيسية وذلك خدمة للتجارة والاقتصاد العالمى . وقد انضمت جمهورية مصر العربية الى عضوية هذه المنظمة فى عام ١٩٥٧ .

٤ — المواصفات أو الخصائص الكيماوية أو الطبيعية :

أن الماركات أو الرتب أو المعايير لا تغطى العدد الكبير من السلع التى تشتريها المنشأة ، لهذا فانها تقوم بوضع مواصفاتها الخاصة بهـا بالنسبة لعدد غير قليل من الاصـناف . وبهذه الطريقة فان المنشـأة المشترية توسع مجال المنافسـة بين الموردين ، حيث أن جميع المنتجين الذين يمكنهم توفير الصنف بالمواصفات المحددة يمكن اعتبارهم مصادر توريد بديلة . هذا بالاضافة الى تجنب الاسعار المرتفعة التى غالبـا ما تطلب فى المنتجات ذات الماركة التجارية أو ذات المورد الوحيد الذى تحميه براءة اختراع أو حق ملكية . ولكن عند تحديد مواصفات خاصة يجب مراعاة أن تكون هذه المواصفات أقرب ما تكون الى المعـايير أو المواصفات المستخدمة لان الانحراف كثيرا عن هذه المواصـفات قد تكون تكلفته مرتفعة جدا .

وينطوى استخدام المواصـفات والخصـائص الكيماوية كطريقة لتحـديد الجـودة على بعض المخاطرة . فعلى سبيل المثـال اذا حدد المشترى لمنتج مواد الطلاء (البوية) المواصفات التى يريدها فانه (أى المشترى) يصبح مسئولا عن مستوى جودة الطلاء . فاذا تغير اللون بعد شهر مثلا فليس المورد مسئولا عن ذلك . وبالمثل اذا حدد المشترى للمورد الابعاد التى يريدها فى جزء معين فان المشـترى هو المسـئول عن مدى ملاءمة هذا الجزء للتركيب وأدائه .

وكنتيجة لذلك فانه يمكن القول بأنه ما لم تتوافر لدى المنشـأة الامكانيات الفنية والمعملية التى تمكنها من تحـديد مواصفاتها الخاصة فانها يجب أن تجد لها طريقة أخرى مناسبة والا كانت العيوب والاضرار أكبر من المزايا والفوائد يضاف الى ذلك أن تكلفة الفحص تكون مرتفعة وذلك للتأكد من مطابقة المواصفات الفعلية مع تلك التى حددتها المنشأة خاصة وأن طبيعة المواد التى تشترى وفقا لهذه الطريقة تتطلب فحصا خاصـا .

٥ ـ خصـائص الأداء :

تعتبر خصائص أو مواصفات الاداء ـ من الناحية النظرية أفضل طريقة لوصف الجـودة والتعبير عنها . فبدلا من وصف الخصـائص الطبيعية أو الكيماوية للصنف تحدد خصائص الاداء ما يقوم به الصنف. وتستخدم هذه الطريقة بدرجة كبيرة فى حالة شراء المعدات الحربيـة المعقدة فنيا . فعلى سبيل المثال قد يكون الصنف المطلوب عبارة عن صاروخ يمكن اطلاقه من غواصة وبسرعة محـددة وله مدى ودرجة دقة معينة فى اصابة الهدف ، أو قد يكون جهاز رادار له قدرة على رصد الطائرات على ارتفاع معين وفى مساحة معينة .

واذا استخدمت هذه الطريقة لتحديد الجـودة فان المورد يخطر بالاداء المطلوب أن يؤديه المنتج فقط ، دون أن تحـدد له الطريقـة التى ينبغى أن يصنع بها أو المواد التى تدخل فى صنعه •

وليس استخدام هذه الطريقة قاصرا على المجـال الحربى فقط ، حيث أنها تستخدم كذلك فى الصـناعة بالنسبة لشراء الآلات والمعدات المعقدة فنيا والمرتفعة القيمة • فقد أدى ارتفـاع معدل التطور الفنى الى أن عددا من الآلات أصـبح يسـتبدل بسبب التقـادم الفنى وليس الاستهلاك المادى الفعلى • لذلك فانه عند شراء آلة جديدة يصبح من المهم للمشروع المشـترى أن تتمتع هذه الآلة بأحـدث تطور فنى معروف ، وهو ما يمكن الوصول اليه عن طريق استخدام خصائص الاداء فى التعبير عن جودة الآلة •

غير أن استخدام هذه الطريقة لوصف الجـودة أو التعبير عنهـا يلقى على المشترى عبء التحديد الدقيق لمجال الاستخدام •

والميزة الرئيسية لاستخدام هذه الطريقة للتعبير عن الجودة هى ضمان الحصول على الصنف الذى يقوم بالأداء المطلوب فعلا ، هـذا بالاضافة الى أنه اذا أحسن اختيار المورد فان ذلك يضمن للمشروع الحصول على أحدث تطور تكنولوجى معروف •

وتتمثل نقاط الضعف الرئيسية فى احتمال اساءة استخدام الطريقة أو عدم اختيار المورد المناسب • فسهولة اعداد مجالات الاداء التى يقوم بها المنتج قد تغرى من يتسم باللامبالاة أن يتجنب المجهـود اللازم للتحديد الدقيق لهذه الخصائص • وبالمثل فان الاختيار المناسب للمورد المناسب يعتبر أساسيا عند استخدام هذه الطريقة للتعبير عن الجودة • وفى الحقيقة فانه يمكن القول بأن القدرة على اختيـار المورد الأمين والذى تتوافر لديه الامكانيات الفعلية تعتبر متطلبا مبدئيا لاستخدام

طريقة خصائص الاداء التعبير عن الجودة • فالمورد فى هذه الحـالة يقوم بصنع المنتج وبالتالى فانه يتحكم فى الجودة • واذا لم يكن قادرا فانه لن يستطيع توفير أحدث تطور فنى فى المنتج • وبالمثل ، اذا لم يكن أمينا فانه قد يستخدم موادا أو طريقة صنع أقل جودة •

٦ ـ الرسومات الهندسية :

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق دقة لتحديد جودة الأصـناف التى تتمتع بأبعاد خاصـة • ويزيد استخدام هذه الطريقة للتعبير عن جودة مشروعات الانشاءات والتشييد وكذلك الاجزاء الميكانيكية • وهناك أربعة مزايا رئيسية لاستخدام هذه الطريقة وهى : الدقة والتحديد ، وانها طريقة عملية لوصف الاجزاء الميكانيكية والادوات التى ينبغى أن تتمتع بقدرة خاصة على التحمل أو المقاومة ، وانها تسمح بتوسيع مجال المنافسة بين الموردين (اذ يمكن بسهولة اخطـار الموردين بما هـو مطلوب) ، وأخيرا ، فهى تضع معيارا محددا يمكن الاعتماد عليـه عند الفحص •

٧ ـ العينـــات :

يتمثل استخدام العينـات كطريقة للتعبـير عن جودة الاصناف المشتراة فى أن يقدم المشترى عينـة من الصنف المراد شراؤه ويطلب من المورد الكمية المطلوبة بمستوى الجـودة الذى تمثله العينـة • وكثيرا ما يقال أن اللجوء الى هذه الطريقة هى أسلوب رجل المشتريات الكسول فى التعبير عن الجودة • وذلك أن استخدام هذه الطريقة يعفيه من تحديد الماركة المساوية ، أو استعمال معيار صناعى متفق عليـه ، أو وصف مجال الاستخدام • ونتيجة لذلك فان العينات لا تعتبر أنسب أو أقل الطرق تكلفة للتعبير عن الجودة • فما يتم توفيره فى مرحـلة تحديد الجودة ينفق أكثر منه عند الفحص •

وبصفة عامة لا ينبغى استخدام العينات الا عندما يكون هنــاك صعوبة فى استخدام الطرق الاخرى ، أو يكون هناك مبرر موضــوعى لتفضيل هذه الطريقة كما هو الحال بالنسبة لشراء الحبوب مثلا •

الفحص وتوفير الجـــودة المناسبة :

عندما يتم اختيار المورد الذى سيتم التعامل معه ويصدر له أمر توريد معين ، ترسل صورة من هذا الامر الى قسم الاستلام والفحص أو صورة لكل منهما اذا كانا يمثلان قسمين مستقلين • وعند وصــول الطلبية يقوم قسم الاستلام بمراجعتها على اخطار أو بوليصة الشحن وكذلك على أمر الشراء بما يفيد أن الاستلام قد تم حتى يمكن للمورد ارسال الفاتورة الى المشترى • ويقوم قسم الاستلام بالفحص العام أو الفحص غير الفنى للطلبية الذى يتمثــل فى التأكد من عدم وجــود عيب ظاهر فى الشحنة أو الطرود وذلك لتحديد حالتها العامة • وأخيرا يقــوم بتحرير تقرير (محضر) استلام يبين فيه نتيجة فحصه • وفى بعض الحالات لا يتطلب الامر فحصا أكثر من ذلك • غير أنه فى حالات أخرى ترسل صورة من تقرير الاستلام الى قسم الفحص لكى يقوم بالفحص الفنى الذى يتناسب مع الطبيعة الفنية للاصناف المشتراة • ويقوم قسم الفحص باعداد تقرير بنتيجة الفحص يبين فيه مــدى مطابقة الأصناف الموردة لما سبق الاتفاق عليه مع المورد •

واذا كانت الاصناف غير مطابقة للمواصفات التى يتضـــمنها أمر التوريد لدرجة تبرر رفضها فان الامر يتطلب اعداد تقرير تفصيلى يبين الاختلافات والاسباب التى تستدعى رفض هذه الاصناف • ويرجع ذلك الى أن المنظمات تشــترى مواصفات محددة لمقابلة أغراض معينة الامر الذى يجعل الاصــناف التى لا تطــابق المواصفات غير ذات قيمة للمنشأة المشترية • وفى مثل هذه الحالة تقوم ادارة المشتريات باخطار

المورد فورا بالرفض وترتب معه اجراءات رد الطلبية • غير أن الامر لا يصل — غالبا — الى مثل هذا الرفض التام ، اذ أن هناك تصرفات بديلة يمكن اتباعها مثل : الابقاء على الاصناف المقبولة وارجاع الباقى الى المورد ، الابقاء على الصفقة كلها وادخال الاصلاحات اللازمة عليها لتتناسب الغرض مع تحمل المورد لتكاليف الاصلاح •

ومن هذا يتضح لنا أن عملية الفحص تعتبر وظيفة ضرورية لضمان حصول المنشأة المشترية على المستوى المناسب من الجودة • فقد يتم تحديد المواصفات المكونة للجودة المطلوبة بدقة ، ويتم البحث الكافى لاتاحة الفرصة لاكبر عدد من الموردين للمنافسة على التوريد ، وكذلك تتم المفاضلة بينهم واختيار أفضلهم ، ولكن كل هذه الجهود تتوقف فائدتها على القيام بالفحص الدقيق الذى يضمن حصول المنشأة فعلا على المواصفات التى تحتاج اليها •

وليست عملية الفحص بالامر السهل أو الروتينى بل أنها حلقة رئيسية فى وظيفة الشراء ، كما أنها عملية لها تكلفتها ، ومن ثم فان الامر يقتضى من القائمين على وظيفة الشراء تحديد هذه التكلفة ومراقبتها حتى لا تزيد عن الحد المناسب لها • ويقتضى هذا دراسة اقتصاديات عملية الفحص •

اقتصاديات عملية الفحص :

أن الحاجة الى القيام بفحص يتعدى الفحص العام يتوقف أساسا على الطريقة التى تم بها التعبير عن الجودة المطلوبة ووصفها فى أمر الشراء • فاذا استخدمت الماركة أو الاسم التجارى للتعبير عن الجودة فان الفحص الظاهرى بواسطة أفراد قسم الاستلام يصبح كافيا • أما المواد التى توصف جودتها عن طريق خصائص الاداء أو العينة

تحتاج غالبا الى فحص فنى الى جانب الفحص الظاهرى • فبالنسبة لصنف حددت جودته بخصائص الاداء يتم فحصه عن طريق اختبــار أدائه تحت ظروف العمل الفعلي أو عن طريق توفير ظروف محاكيــه simulated للظروف الفعلية • وقد يتطلب الفحص توافر امكانيات تفوق تلك المتاحة لدى المشروع المشترى مما يتطلب اتخاذ ترتيبات لقيام معمل اختبار تجارى للقيام بعملية الفحص المطلوبة قبل شحن الطلبية الى المشترى • وفى هذه الحالة تقوم جهة الاختبار باصدار شهادة اختبار أو فحص ترسل مع مستندات الطلبية •

واذا نظرنا الى العدد الكبير من الاصناف التى تشتريها المنشآت الصناعية نجد أن معظمها يحتاج الى فحص فنى • ويتطلب هذا أن تضع ادارة المشتريات معايير تحكم مدى الفحص الذى يتم اجراؤه • وفى الواقع فان هذا القرار يتوقف على النواحى الاقتصادية المتعلقة بكل موقف على حـــدة • الا أن هناك نوعين من التكاليف يحكمان هذا القرار وهمــا :

١ ـــ تكاليف الفحص •

٢ ـــ التكاليف الناتجة عن دخول بعض الاجزاء المعيبة فى العملية الانتاجية أو وصولها الى المستهلك •

وتعبر المجموعة الاولى عن التكلفة المباشرة لفحص كل وحدة من الوحدات سواء تم ذلك داخل المنشأة أو خارجها • أما المجموعة الثانية فانها تعبر عن التكلفة التى قد ندفع مقابل اصلاح الوحدة المعيبة المقبولة أو الاضطرار الى بيعها بسعر أقل •

وتعتبر محاولة تخفيض مجموع هاتين التكلفتين هى المعيار الذى يسترشد به فى الوصول الى القــرار الاساسى المتعلق بالفحص • كما

يتأثر هذا القرار بعامل آخر — يؤثر بدوره فى كل من عنصرى التكلفة — وهو متوسط النسبة المئوية للاجزاء المعيبة التى تتضمنها عادة الطلبيات المرسلة من المورد •

وينطوى القرار المبدئى على الاختيار بين الفحص الكامل لجميع الوحدات (أى بنسبة ١٠٠٪) وعدم الفحص (أى صفر٪) • وبهدف شرح مضمون ذلك نفترض أن مديرا يواجهه الموقف الذى تمثله البيانات الافتراضية الآتية :

١ — أنه يشترى صنفا معينا فى طلبيات أسبوعية حجمها ١٠٠٠ وحدة • ولنرمز لها بالرمز ن •

٢ — أن تكلفةفحص الجزء = ٢٠ قرشا • ولنرمز لها بالرمز ت ص

٣ — اذا حدث أن جزءا مخالفا للمواصفات دخل فى العملية الانتاجية فان متوسط التكلفة الاضافية التى يتحمل بها الانتاج أو التسويق نتيجة لذلك = ١٠ جنيهات ولنرمز لها بالرمز ت ض •

٤ — يتضح من السجلات أن الطلبيات السابقة من هذا الصنف كانت تحتوى على ٣٪ من الوحدات المعيبة • ولنرمز لها بالرمز ح •

فان عملية حسابية بسيطة تبين أن اختيار اجراء فحص كامل (١٠٠٪) يعتبر أقل تكلفة من البديل الآخر وهو عدم الفحص • ويمكن الوصول الى الخطوات المؤدية الى هذه النتيجة على النحو التالى :

التكلفة الكلية = تكلفة الفحص + التكلفة الناتجة عن قبول أصناف معيبة •

وفى حالة اجراء فحص كامل لجميع الوحدات تكون النتيجة كالآتى :

التكلفة الكلية = (ن × ت ص) + تكلفة الاصناف المعيبة ٠

ـ ٢٠٠ جنيه لكل طلبية ٠

وفى حالة عدم الفحص بالمرة تكون النتيجة كالآتى :

التكلفة الكلية = تكلفة الفحص + (ن × ح × ت ض)

= صفر + (١٠٠٠ × ٠٣ر × ١٠)

= ٣٠٠ جنيها لكل طلبية

ولكن ما هو القرار المناسب اذا كانت نسبة الاصناف المعيبة = ٢٪ أو ١ر٪ ؟

يستطيع المدير أن يحدد نقطة تعادل break — even point متعلقة بنسبة الوحدات المعيبة ٠ وتوجد نقطة التعادل عند النسبة التى تتساوى عندها التكلفة الكلية المرتبطة بعدم فحص أى من الطلبيات القادمة مع التكلفة الكلية المرتبطة بفحص جميع الطلبيات القادمة فحصا كاملا ٠ أى أن نقطة التعادل توجد عندما

التكلفة الكلية (فحص صفر ٪) = التكلفة الكلية (فحص ١٠٠ ٪)

أو صفر + (ن × ح × ت ض) = (ن × ت ص) + صفر

$$ح = \frac{\text{ن × ت ص}}{\text{ن × ت ض}}$$

$$= \frac{\text{ت ص}}{\text{ت ض}}$$

معنى ذلك انه عندما تتساوى نسبة الاصناف المعيبة مع نسبة $\frac{ت ص}{ت ض}$ (أى مع تكلفة فحص الوحدة مقسومة على تكلفة الوحدة من الوحدات المعيبة) لا يصبح هناك فرق من زاوية التكاليف بين الفحص أو عدم الفحص بالنسبة للمنشأة المشترية • أما عندما تكون نسبة الاصناف المعيبة أكبر من ت ص ÷ ت ض يكون الفحص الكامل أقل تكلفة • وعندما تكون أقل من ت ص ÷ ت ض يكون عدم الفحص أقل تكلفة •

استخدام العينـــات فى الفحص : -

ويلاحظ القــارىء أن مثالنا الســابق قد اقتصر على المقارنة بين الفحص الكامل وعدم الفحص ولم يتطرق الى استخدام الفحص بالعينة Sampling inspection • نفرض أنه فى موقف معين اتضح أن عدم الفحص هو أفضل بديل من حيث التكلفة فان اتخاذ قرار بذلك يقــوم على افتراض أن نسبة الاصناف المعيبة ثابتة ولن تختلف بشكل واضح عن قيمة ح المستخدمة فى معادلة المقارنة بين التكاليف • وقد يكون هذا الافتراض صحيحا فى بعض المواقف الفعلية ، كما قد يكون غير صحيح فى مواقف أخرى • فاذا كانت نسبة الاصناف المعيبـــة تختلف اختلافا كبيرا من وقت لآخر ، فان الامر يتطلب اللجوء الى فحص عينة من الطلبية وذلك لتحديد درجة الاختلاف عن الحد المقبول •

ومن ناحيـــة أخرى نفرض أنه فى موقف آخر اتضح أن الفحص الكامل هو البديل الافضل من حيث التكلفة ، فان هذا أيضا يقوم على افتراض أن أى وحدة معيبة لن تمر من الفحص الكامل دون أن تكتشف (وهذا هو السبب فى اعتبار التكلفـــة الناتجة عن وجـــود وحـــدات معيبة = صفرا فى العمليات الحسابية السابقة) •

والسؤال الذى يثار الآن هو :

هل هذا الافتراض واقعى ؟

انه نادرا ما يكون كذلك • فقد اظهرت الخبرة ان عمليات الفحص الكامل التى يقوم بها العنصر البشرى تكتشف عادة ما يتراوح بين ٨٠٪ — ٩٠٪ من الوحدات المعيبة التى توجد بالطلبية • ونتيجة لذلك فانه بتحمل مصروفات الفحص الكامل لا تنتج عنهـا الحمـاية الكاملة من الوحدات المخالفة للمواصفات التى افترض فى الحساب السابق لتكلفة القيام بالفحص الكامل وبالتالى فان السؤال الذى يثار هو : اليس من الممكن تحقيق نفس الدرجة من حماية الجودة وفى نفس الوقت تخفيض حجم العمل اللازم للفحص عن طريق الفحص بالعينـة ؟ ان الاجابة على هذا السؤال تكون بالايجاب فى معظم الحالات ، حيث يمكن تحقيق الحماية من قبول اصناف معيبة مع تحمل تكلفة فحص منخفضة بشكل ملموس •

ونتيجة لذلك فان البدائل المتعلقة بالفحص والتى يستطيع المدير الاختيار من بينها فى الحياة العملية هى :

١ — عدم الفحص أصـــلا •

٢ — الفحص الكامل (١٠٠٪) •

٣ — فحص عينة مختارة بطريقة معينة •

ويمكن حساب التكلفة الكلية — بطريقة مماثلة للطريقة السابقة — لأى خطة فحص تعتمد على عينة • وبمقارنة هذه التكلفة بتكلفة البديلين الآخرين يمكن تحديد البديل الاقل تكلفة • وهناك عوامل اضافية يجب أخذها فى الاعتبار لحساب هذه التكلفة مثل :

حجم العينة التى يتم فحصها ولنرمز لها بالرمز ن ع ، الاحتمال الاحصائى لان تسمح العينة المختارة بقبول طلبية من المواد بها نسبة مئوية معينة من الوحدات المعيبة ، ولنرمز له بالرمز ح أ . أو بمعنى آخر احتمال عدم اكتشاف الوحدات المعيبة بالطلبية وبالتالى فان ١ — ح أ يعبر عن احتمال اكتشاف وحدة معيبة باستخدام أسلوب الفحص بالعينة .

وبالتالى فان المعادلة التى تستخدم فى حساب التكلفة الكلية للفحص بواسطة العينة هى نفس الصورة العامة التى سبق ذكرها وهى:

التكلفة الكلية للفحص = تكلفة الفحص + التكاليف الناتجة عن الوحدات المعيبة .

= ت ص [حجم العينة + الوحدات التى فحصت فى طلبيات تم رفضها] + ت ض [عدد الوحدات المعيبة التى قبلت نتيجة الفحص بالعينة]

ت ص [(ن ع + (١ — ح ١) (ن — ن ع))] + ت ض [ن — ن ع (ح) (ح ١)]

ويلاحظ على هذه المعادلة ما يلى :

١ — كلما كبرت قيمة ن ع كلما قلت قيمة ح أ أى أنه كلما زاد حجم العينة التى تفحص كلما قل احتمال عدم اكتشاف وحدة معيبة .

فاذا وصلنا الى النقطة التى تتساوى فيها ن ع مع ن فان هذا يعنى الفحص الكامل وبالتالى فان التكلفة الاضافية تصبح صفرا .

٢ — وعلى العكس من ذلك كلما مالت ن ع الى الصفر كلما زادت قيمة ح ١ ، فاذا وصلنا الى النقطة التى تصبح فيها ن ع = صفرا فان هذا يعنى عدم الفحص بالمرة ، ومن ثم فان قيمة ١ — ح ١ تصبح صفرا ، ونتيجة لذلك فان تكلفة الفحص تصبح صفرا بالتالى .

ويجب تأكيد أن المعادلة السابقة تناسب الحالات التى لا تختلف فيها نسبة الوحـدات المعيبة اختلافا كبيرا عن ح • وهـكذا نستطيع الحصول على تكلفة استخدام العينة كأساس للفحص ، ويمكن مقارنتها بتكلفة عدم الفحص أو الفحص الكامل • وعندما يكون من المرغوب فيه مقارنة تكلفة فحص عينتين وذلك عندما تتفاوت قيمة ح تفـاوتا كبيرا من وقت لآخر ، فانه يمكن تعميم المعادلة لتتضمن احتمال حدوث القيم المختلفـة لـ ح (١) •

ومن المعروف أن استخدام العينات فى الفحص يقوم على الاعتماد على نتيجة العينة فى الوصول الى قرار يتعلق بالطلبية كلها • وقد ساعد التقدم فى استخدامات الاحصاء فى مجالات ادارة الاعمال المختلفة على الحد من احتمال اتخاذ قرار خاطىء بناء على نتيجة عينة • كما أنه من الممكن تحديد درجة الثقـة التى يتخذ بها القرار • ويتوقف استخدام العينات فى الفحص على توافر عدد من الشروط التى من بينها ما يلى :

١ — عدم تطلب الدقة المطلقة فى تحديد الاجزاء التى لا تتفق مع المواصفات ، فليس هناك نظام يعتمد على العينات يضمن اكتشاف جميع الاجزاء المعيبة • ومن ثم يجب تحديد المستوى الذى يجب توافره من حيث دقة الفحص — مستوى القبول •

٢ — وضع نظام غير مكلف يضمن سحب عينة عشوائية مـن كل طلبيـة • ومن المعـروف أن العينة العشوائية هى التى تكفـل فرصة متساوية لسحب كل مفردة من مفردات المجتمع •

٣ — أن معيار الجودة التى يراد قياسها يجب أن يكون واضحـا

---

(1) Bowman, E.H. & Fetter, R.B., Analysis for Production Management, Richard D. Jrwin, Inc., Homewood, ILL., 1961, Chap. 7.

كأن تكون الوحدة مقبولة أو غير مقبولة • أما دقة النتائج فانها تتوقف على قدرة من يقوم بالفحص على تطبيق نفس المعايير بشــكل متسق من وحدة لاخرى •

٤ — ومن زاوية التكاليف فان الفحص بالعينة يصبح مفضلا عندما تكون الطلبيات الواردة كبيرة • ومن المعروف أن درجة الدقــة تتأثر بالحجم المطلق للعينة أكثر من تأثرها بالحجم النسبى للعينة • فعلى سبيل المثال اذا اختيرت عينة حجمها ١٠ ٪ من طلبية حجمهـا ١٠٠٠ وحدة (أى ١٠٠ وحدة) فانه يكون هناك ضمان لعدم قبول وحـدات معيبة أكثر مما لو اختيرت عينة ١٠٪ من طلبية حجمها ١٠٠ وحــدة (أى ١٠ وحدات) •

حـــالات عمـلية

١ ــ الشركة العربية لصناعة الأسلاك .

٢ ــ الشركة الصناعية للمعدات الميكانيكية .

١ ـ الشركة العربية لصناعة الاسلاك

ان اختراع الطائرة النفاثة قد خلق مشاكل جديدة ومتنوعة بالنسبة للمواد التى تستخدم فى صناعة الطائرات . ويتعلق كثير من هذه المشاكل بتحمل درجات الحرارة المرتفعة التى تولدها المحركات النفاثة. وكنتيجة لذلك فان كثيرا من المواد التى كانت تستخدم فى الانواع الاخرى من الطائرات لم تعد مناسبة .

ومن بين المواد التى ينطبق عليها ذلك معظم أنواع الاسلاك التى تستخدم فى توصيلات الانظمة الكهربائية للطائرة . وقد تنبه منتجو الاسلاك مبكرا لهذه المشكلة بحيث تمكن كثير منهم من انتاج نوع من السلك النمطى الذى يستطيع أن يتحمل درجات الحرارة المرتفعة وذلك قبل وقت طويل من بداية ظهور المشكلة .

وتعتبر الشركة العربية لصناعة الاسلاك من بين المشروعات القائدة فى مجال صناعة الاسلاك الكهربائية ، وقد تمكنت من صنع نوع من السلك المغطى بطبقة من الفخار الحرارى العازل . كذلك كان للشركات الاخرى طرقها الخاصة فى التغلب على مشكلة الاسلاك هذه . ومن الطبيعى فى موقف كهذا أن يبذل ممثلو هذه الشركات قصارى جهدهم فى تقديم منتجاتهم وشرح خصائصها ونواحى امتيازها للادارات الهندسية بالشركات المشترية ومن بينها مصنع الطائرات الذى يعتبر أحد الوحدات التى انشئت بجهود عربية مشتركة لتطوير قدرة الدول الاعضاء فى مجال الانتاج الحربى .

ولقد أبدى مهندسو مصنع الطائرات ارتياحا خاصا بنوع وطريقة انتاج الاسلاك التى اتبعتها الشركة العربية لصناعة الاسلاك . فهم يعرفون ـ من تجربتهم السابقة ـ السمعة الممتازة لهذه الشركة كمورد

تورساري لمصنعهم ولباقي المصانع الحربية • كما أن منتجات هذه الشركة تتمتع بشهرة عالمية من حيث جودتها • وبناء على الاعتقاد بأن منتجات الشركة العربية تتمتع بأعلى جودة فقد حددوا هذا النوع من الاسلاك عند شراء هذا الصنف •

ويقوم السيد/أحمد جلال بشراء الاسلاك والاصناف الاخرى المتعلقة به لحساب مصنع الطائرات • وهو يتمتع بخبرة واسعة كمشترى ، كما أن له سمعة طيبة من حيث معرفته والمامه بمواصفات الاصناف التي يشتريها • وعندما تسلم طلب شراء الاسلاك التي تنتجها الشركة العربية ، استرعى انتباهه ودهشته تحديد هذه الشركة كمورد وحيد فهو يعلم من خبرته فى شراء الاسلاك أن تكاليف الانتاج فى هذه الشركة مرتفعة نسبيا • هذا بالاضافة الى أن سياسة مصنع الطائرات تحبذ التعامل مع أكثر من مصدر توريد كلما كان ذلك ممكنا •

وخشية أن يكون المهندسون قد تأثروا أكثر من اللازم بطريقة العرض التى يتبعها مندوبو الشركة العربية عند تقديم منتجهم الجديد• فقد قرر السيد / أحمد جلال الاتصال تليفونيا بالادارة الهندسية وسؤالهم عن المواصفات الموضوعة لهذا الصنف والتي تم على أساسها اختيار منتج هذه الشركة • وقد أجابه أحد مهندسي الادارة بأن هذا السلك من طبيعة خاصة ومصمم خصيصا لتحمل درجات الحرارة المرتفعة لحد بعيد جدا • وأضاف هذا المهندس أن اسلاك هذه الشركة تتمتع بأعلى جودة يمكن الحصول عليها • وفى تقديره ، يجب شراؤها لمقابلة الحاجة الحالية •

وقد وضح السيد/أحمد جلال للمهندس أن هناك عددا كبيرا جدا من أصناف الاسلاك الكهربائية وأن جميعها يتم انتاجه وفقا لمواصفات

معينة سواء كانت للاغراض الحربية أو الصناعية ، أو مواصفات يضعها المشترى نفسه • ولم ينسى السيد / جلال أن يذكر المهندس بأن احدى قواعد الشراء فى مصنع الطائرات تقضى بأن يحاط المشترى علما بالمواصفات المحددة التى أدت الى اختيار المورد وذلك قبل اصدار أمر الشراء • وقبل انهاء المكالمة اخبره المهندس بأنه سيبحث عن هذه المواصفات ويرسلها له •

وفى نفس الوقت قام السيد/أحمد جلال بالاتصال بمندوب الشركة العربية وطلب منه عينات من النوع الجديد من السلك وكذلك بيانا بالاسعار التى تعرضها الشركة • عندما تسلم بيان الاسعار زاد ذلك من اعتقاده بأن أسعار هذه الشركة أعلى من أسعار باقى مشروعات الصناعة بصفة عامة • وينطبق هذا بشكل خاص على هذا النوع من السلك بسبب المادة العازلة التى تغطيه •

وبعد بضعة أيام تسلم السيد/أحمد جلال المواصفات الفنية التى طلبها من الادارة الهندسية • وكانت هذه المواصفات شبيهة بالمواصفات التى يستخدمها الجيش والقوات البحرية ، كما أنها تبين متطلبات الاداء التى سيقابلها هذا النوع • ولكن المواصفات لم تتضمن شيئا عن طبيعة الطبقة التى يجب أن تغطى السلك • وبناء على ذلك طلب السيد / جلال عطاءات أخرى من الموردين المعتمدين لدى المصنع ، وطلب منهم أن يقدموا له عينات من الاسلاك التى تستطيع مقابلة المواصفات المحددة لنوع الاداء المطلوب •

تقدم خمسة موردون آخرون بعطاءات وعينات • وقد حول السيد/أحمد جلال العينات المقدمة بالاضافة الى عينة الشركة العربية الى معمل بحوث وتطوير الانتاج بالمصنع لاختبارها وتقييمها • ويتبع

هذا المعمل ادارة الفحص بالمصنع وهو مستقل مكانيا وتنظيميا عن الادارة الهندسية •

وبعد أسبوعين تسلم السيد/جلال تقرير المعمل بعد أن قام باجراء اختبارات واسعة ودقيقة على العينات الستة خاصة فيما يتعلق بتحمل درجة الحرارة المرتفعة لفترات طويلة • وقد تم استبعاد أحد الموردين بسبب فشل منتجه فى ارضاء متطلبات الاداء المطلوب • وبالنسبة للعينات الخمسة الاخرى — التى تتضمن عينة الشركة العربية — فان مواصفاتها تتجاوز الحد الأدنى للمواصفات الموضوعة لمتطلبات الاداء وبالنسبة لتحمل درجات الحرارة القصوى فقد وجد أن أسلاك الشركة العربية تتمتع بامتياز خاص عن بقية أصناف الموردين الآخرين•

وبالنسبة لخاصية الوزن — وهى اعتبار مهم — فان اسلاك الشركة العربية كانت أثقل من الاصناف الاخرى • أكثر من ذلك فان خاصية التوصيل التى يتمتع بها سلك الشركة العربية جعلت ترتيبه أقل من الاصناف الاخرى — رغم أنهم جميعا يقابلون الحد الادنى المطلوب وبالنسبة لخاصية التآكل فان أسلاك الشركة العربية قد وجدت أقل عمرا من أسلاك الآخرين ولكنها تقابل مستوى الجودة المقبول•

كان لنتائج هذه الاختبارات المعملية أثر كبير فى تأكيد اعتقاد السيد/أحمد جلال بأن الادارة الهندسية قد تسرعت فى تحديد اسلاك الشركة العربية واختيار الشركة كمورد وحيد • فالعينات المقدمة من أربعة موردين آخرين تفى جميعها بالمواصفات المشتركة للجيش والبحرية كما أنها تمتاز عن منتجات الشركة العربية فى بعض النواحى • وعلى الرغم من أن اسلاك تلك الشركة تمتاز بتحمل درجات حرارة مرتفعة جدا الا أنه رأى أنه لا داعى لتحمل تكاليف اضافية

مقابل جودة أعلى من المستوى المطلوب خاصة وأن منتجات الآخرين تفى بالمستوى المطلوب •

أما فيما يتعلق بالسعر فقد كان عرض الشركة المتحدة أقل العروض وعرض الشركة العربية هو أعلاها • ويبين الجدول الآتى مقارنة بين أقل وأعلى العروض بالنسبة للكميات المختلفة المراد شراؤها •

الحجم	الشركة العربية (جنيه)*	الشركة المتحدة (جنيه)*	الكمية المراد شراؤها متر	فرق السعر (جنيه)
سمك ٢٠	١٨ر٤٥	٧	١٠٠ر٠٠٠	١١٤٥
سمك ١٢	٣٤	١٦ر٨٠	٧٠ر٠٠٠	١٢٠٤
سمك ١٠	٤١ر٥٥	٢٥ر٦٥	١٢٠ر٠٠٠	١٩٠٨
سمك ٨	٨١ر٢٠	٤٣ر٢٠	٤٠ر٠٠٠	١٥٢٠
سمك ٤	١٣٣ر٣٠	٨٢ر٨٠	٢٠ر٠٠٠	١٠١٠

(*) هذه الاسعار عن كل ١٠٠٠ متر

٦٧٨٧

وبالنسبة لمواعيد التسليم التى يريدها مصنع الطائرات فليس هناك مشكلة لان جميع الموردين مستعدون للتوريد فى هذه المواعيد•

قام السيد/أحمد جلال بارسال تقرير المعمل وعروض الاسعار الى الادارة الهندسية وطلب أن تعطى ادارة المشتريات سلطة اصدار أمر التوريد لاى مورد يستطيع مقابلة المواصفات الموضوعة •

ولكن الادارة الهندسية رفضت طلب السيد/جلال على أساس أن الشركة العربية هى الوحيدة التى تستطيع مقابلة المواصفات التى تضعها الادارة الهندسية لصنع الطائرات • وأضافت الادارة الهندسية قولها أنه طالما أن الشركة العربية هى الاولى فى انتاج هذا الصنف فانها

يجب أن تحصل على أمر الشراء ، وأعادت تأكيد أن منتج الشركة يتمتع بجودة ممتازة تبرر فرق السعر .

أســــئلة :

١ ـ ما هو التصرف الذى تتخذه لو كنت فى الموقف الذى يواجهه السيد/أحمد جلال ؟

٢ ـ الى أى مدى ترى أن السيد/جلال ينبغى أن يتحدى قرار الادارة الهندسية بتحديدها أسلاك الشركة العربيــة ؟ وما هــو الاسلوب الذى يتبعه ؟

٢ ـ الشركة الصناعية للمعدات الميكانيكية

يشغل السيد/وليد عبيد منصب المدير العام بالشركة الصناعية للمعدات الميكانيكية . وتعتبر هذه الشركة متوسطة الحجم ، وتقوم بصنع المنتجات الصناعية الميكانيكية . وقد قدم اليه تقرير من مدير المبيعات يتعلق بالمنتج الرئيسى للشركة . ويتضمن هذا التقرير أن هناك سيلا من شكاوى العملاء بدأ يتدفق على مكتبه . وتتعلق معظم الشكوى بسوء أداء المنتج وكثرة تعطله ، ويرجع ذلك الى عدم كفاءة بعض الاجزاء التى تشترى جاهزة وتدخل فى انتاج المنتج بمصانع الشركة . والقى مدير المبيعات اللوم على « عدم دقة الصنع وانخفاض جودة المواد والاجزاء المستخدمة » كسبب لفشل أداء المنتج . وأوضح مدير المبيعات أن نجاح المنتج وقبوله قد بنيا على « سمعة جودته ، ودقته ، وخلو تشغيله من أى متاعب » .

وفى نفس الفترة تسلم السيد/وليد عبيد مذكرة مرفقة بالتقرير الشهرى عن تكاليف الانتاج الذى يبين بالتفصيل نواحى التكلفة المتعلقة بمراقبة الجودة ، والفحص ، والعمل الاضافى على الاجزاء المرفوضة لعدم مطابقتها لمستوى الجودة المطلوب ، وكذلك التكاليف الاضافية التى يتحملها الانتاج بسبب التوقف لعدم جودة المواد .

وفى هذا التقرير وضع المهندس/نبيل صالح مدير الانتاج دوائر حمراء على عدة بنود لابرازها وكتب فى الهامش بخط يدل على أنه كتب بسرعة « ان تكلفة مراقبة الجودة والفحص قد ارتفعت بشكل ملحوظ لقد اضطررت الى تعيين ٣ فنيات اضافيات للفحص كنتيجة لتدهور جودة المواد والاجزاء . أن المبالغ التى تظهر كأجور اضافية واعادة صنع قد أضرت ميزانيتى » .

وما أن فرغ المدير العـــام من قراءة هذا التقـــرير والمذكرة حتى اتصل به تليفونيا السيد/وائل عبد الله مدير المشتريات وأخبره :

« لقد أخبرنى عدد كبير من موردينا أن هناك شكوى مريرة تتعلق بجودة منتجاتهم من جانب تلك الزمرة التى تعمل فى أقســـام الاستلام والفحص بادارة الانتاج • لقد أكدوا لى أن جودة منتجاتهم سليمة عند شحنها • انك تعرف أنه ليس من عملى أن استلم وأفحص فهذا عمل ادارة الانتاج • ولكن اذا كان هناك تقصـــير أو فشل من جانب الموردين فى مقابلة المواصفات المحددة فى أمر الشراء فاننى أريد أن أحاط علما بذلك • ان رجال الانتاج لا يجب أن يوبخوا الموردين من وراء ظهرى• ان كل ذلك يجب أن يتوقف فورا ، والا فاننى لن أستطيع الحصول على مستوى ثابت من الجودة من الموردين اذا استمر الاتصال بهم من كل من يريد » •

حينئذ شعر السيد/وليد عبيد أنه لم يحل الخلاف بين الادارات الرئيسية بالشركة • فالمبيعات تبالغ فى تحديد المواصفات طمعا فى تحقيق الرضا المطلق للعملاء • والانتاج يحاول أن يحمل المشتريات بمسئولية وتكاليف اعادة الصنع على أسس أنها ناتجة عن انخفاض جودة المواد• أو أن يلقى اللوم على المبيعات على أساس أنها حددت مواصفات مرتفعة لا يمكن تحقيقها • ومن جهة ثالثة فان المشتريات تشكو من أن عـــدم دقة الانتاج وعدم العناية بالفحص هما سبب المتـــاعب • واقتنع بأن اجراء ما يجب أن يتخذ بمساعدة مديرى هذه الادارات لذلك فقد قام بتوزيع المذكرة التـــالية :

الى الاخوة مديرى المبيعات والانتاج والمشتريات :

ان مشكلة جودة منتجنا الرئيسى تبدو وكأنها أفلتت من أيدينـا ابتداء من الحصول على المواد الى تسليم المنتج الى العمـلاء . أرجو أن نتقابل فى مكتبى يوم السبت القادم الساعة التاسعة صـباحاً مع الاستعداد لمناقشة وتصحيح الوضع الراهن .

أسـئلة :

١ — كيف ترى أن يجهز السيد/وائل عبدالله لهذا الاجتماع ؟

٢ — ما هى التوصيات التى يجب أن يطرحها فى الاجتماع للتغلب على المشـاكل الحـالية ؟

الباب السادس

(ادارة المـــواد)

توفير الكمية المناسبة

* ❋ مقـــدمة
* ❋ وظيفة المخـــزون .
* ❋ تبـــويب المخزون .
* ❋ تحليل المخزون .
* ❋ أنواع أنظمة مراقبة المخزون .
* ❋ تحـــديد كمية الطلب .
* ❋ مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب
* ❋ حساب الكمية الاقتصادية للطلب

الباب السادس

توفير الكمية المناسبة

(ادارة المـواد)

مقـــدمة

شهدت الخمسون سنة الاخيرة تغيرا مستمرا فى عدد من المجالات الادارية فكثير من أنشطة التخطيط والرقابة التى كانت تؤدى بطريقة روتينيه بواسطة موظفين كتابيين قد تطورت الى وظائف معقـدة لها أثارها الواضحة على أرباح المشروع . ومن بين هذه الوظائف مراقبة المخزون . ويرجع هذا الى سببين أساسيين أولهما هو أن مشروعات الاعمال أصبحت تواجه ضغطا مستمرا على مستوى الربح الذى تحققه مما تطلب البحث عن مجالات الاسراف أو عدم الكفاءة والقضاء عليها. والسبب الثانى هو التقـدم فى أساليب التحليل الكمى ومعدات تجهيز البيانات التى تمكن من تحليل مشاكل تكلفة المخزون .وقد أدت هاتان الظاهرتان معا الى تحويل مراقبة المخزون الى وظيفة حيوية وحرجة تتطلب مهارات ادارية متخصصة .

وهناك مؤشرات كثيرة توضح الدلالة والاهمية الحاضرة لوظيفة مراقبة المخزون . فتحليل ميزانيه مشروع من المشروعات الصناعية أو التجارية يبين أن المخزون السلعي يمثل ما بين ١٥ ـ ٢٥ ٪ من رأس المال المستثمر وهى نسبة لا يستهان بها . والمؤشر الآخر يتمثل فى التكاليف السنوية التى تترتب على الاحتفاظ بمخزون سلعى معين . وفى حين يتفاوت رقم هذه التكاليف بشكل بين من مشروع الى آخـر

فان الدراسات تكشف عن أن المشروع الصناعى المتوسط يتحمل تكاليف تخزين تتراوح ما بين ١٧ — ٢٤٪ من قيمة متوسط المخـزون الذى يحتفظ به • ويعنى ذلك أن المشروع يتحمل تكاليف غير مباشرة تقارب ٢٠٠٠٠ جنيها سنويا نتيجة الاحتفاظ بمخزون قيمته مليون جنيها •

وظيفة المخـزون :

راينا ان الاحتفاظ بمخزون يمثـل عبئـا على كل من راس المال المستثمر والتكاليف التى يتحملها المشروع • ويفسر هذا نظرة بعض رجال الاعمال الى المخزون والتكاليف المترتبة عليه على أنه شر لا يمكن تفاديه • ولكن ذلك لا يعنى ان حجم المخزون وتكلفته امر لا مبرر له ، اذ يجب أخذ الفوائد التى يحققها هذا المخزون للمشروع والوظيفـة الحقيقية التى يؤديها •

وبصفة عامة يساعد المخـزون على اسـتمرار عمليات المشروع الصناعى بكفاءة وسلاسة ، عن طريق تمكين كل وظيفة من ان تخطط وتراقب اعمالها دون ان تتأثر أو تضطرب بالتغيرات الفجـائية التى تحدث فى الادارات الاخرى • أى أن المخزون يمثل واق buffer يمتص هذه التغيرات الفجائية ولا يسمح لها بتسبيب الارتباك فى اعمال الوظائف الاخرى • فالمخزون من الاجزاء المشـتراه يمكن من تخطيط وتنفيذ ومراقبة انشطة الشراء دون ان تتأثر — الى حد ما بالتغيرات الفجائية او التقلبات ذات التأثير قصير المدى التى تحدث فى المصنع •

وبالمثل فان المخـزون من الأجـزاء المنتجة داخل نفس المشروع يسمح باستقلال عمليات الانتاج والآلات التى تتم فى الخطوط الفرعية • وهذا يمكن الادارة من تخطيط الانتـاج بطريقة تستغل الطاقة الانتاجية للأفراد والمعدات بدرجة أكبر وأكفـأ مما لو كانت جميعها مرتبطة بخط

التجميع النهائى مباشرة دون وجود مخزون من الاجزاء المنتجة فى كل خط فرعى • ونفس القول ينطبق على مخزون السلع التامة الصنع من حيث عدم تأثر العمليات الانتاجية بالتقلبات الفجائية التى تحدث فى ادارة التسويق •

ومن ثم فان المخزون الذى يتم الخطيط له بعناية ويراقب بكفاءة يمكن أن يسهم فى أرباح المشروع بشكل ملموس • وتتمثل المشكلة الحقيقية فى تحديد مستوى المخزون الذى يمكن الحصول عنده على عائد من رأس المال المستثمر فيه أكبر مما لو وجه للاستثمار فى أى مجال آخر من مجالات الاعمال التى يؤديها المشروع •

وتتباين وجهات نظر مديرى ادارات المشروع بالنسبة لهذه المشكلة• فمدير التسويق يحبذ الاحتفاظ بمستوى مخزون مرتفع لضمان سرعة صنع وتوزيع سلسلة متنوعة من المنتجات حيث أن قدرة المشروع على ذلك تعتبر أداة بيعية فعالة • ويتفق مدير الانتاج مع مدير التسويق فى هذه النظرة ولكن لاسباب مختلفة•فمستوى المخزون المرتفع يوفر له المرونة فى تخطيطه اليومى • فالمشاكل غير المتوقعة فى انتاج جزء معين يمكن التغلب عليها عن طريق تحويل الجهود الانتاجية الى جزء آخر تتوافر المواد اللازمة لانتاجه ، هذا بالاضافة الى أن المخزون المرتفع يضمن عدم توقف الانتاج المترتب على نفاذ المخزون Stock — out وتفادى ارتفاع تكلفة الانتاج •

ومن ناحية أخرى يطلب المدير المالى بالاحتفاظ بمستوى منخفض من المخزون وله مبرراته فى ذلك • فاحتياجات المشروع من الاموال تفوق غالبا المتاح منها ، وتخفيض المخزون يساهم فى توفير رأس المال العامل المطلوب لاغراض أخرى • كما أن التكلفة غير المباشرة الكلية

للاحتفاظ بالمخزون تنخفض بانخفاض مستوى المخـــزون • أما فيما يتعلق بمدير المشـتريات فانه يهتم بحجم كل أمر شراء ، ويفضـــل سـياسة أصدار عدد أقل من أوامر الشراء ذات الحجم الكبير والتى ينتج عنها زيادة مستوى المخزون • ومبرره فى ذلك أن هذه السياسة تسمح له بالحصول على سعر أقل وتخطيط عمليات الشراء مقدما وتوفير الوقت اللازم للبحث عن مصادر توريد أفضل • ولكنه فى الوقت نفسه لا يغفل أثر هذا المسـتوى المرتفع من المخزون على تكلفة التخزين ، ولذلك فهو يحاول التوفيق بين كل من الإعتبارين •

وهكذا يتبين أن كل مدير يعضد وجهة نظر معينـــة وله فى ذلك مبرراته المقبولة ، وأن هناك اختلافا بين الاهداف الفرعية للادارات • ولذلك يصبح من المهم عرض المفاهيم والاساليب التى تفيد فى تحليل هذه المشكلة والوصول الى قرارات سليمة فيها • وهذا هو ما تتناوله الاجزاء التالية فى هذا الباب •

تبـويب المخـــزون :

على الرغم من أن هناك طرقا كثيرة يمكن اتباعها فى تبويب المخزون فان التصنيف الآتى يعتبر مناسبا ويخدم مناقشة الموضوع :

١ — المخـزون الذى يخدم الانتاج وتضم هذه الفئة : المواد الاولية والاجزاء التى تدخل فى العمليات الانتـاجية لانتـاج المنتج النهائى للمشروع • وهذه يمكن أن تتكون من نوعين هما :

(أ) أصناف خاصة تصنع وفقا للمواصفات الخاصة بالمشروع •

(ب) أصناف نمطية تشـترى جاهزة وفقـا للمعايير الصـناعية السـائدة •

٢ — المخـزون الخـاص بمهمات الصـيانة maintenance والاصـلاح repair والتشـغيل operating والتى عادة ما يطلق

عليهـــا الاختصـــار MRO وهى التى تستهلك فى العملية الانتـاجية دون أن تدخل فى تكوين المنتج النهـــائى (على سبيل المثـال زيوت التشحيم ، الوقود ، عدد وأدوات الاصـلاح والصيانة ... الخ) .

٣ ـــ مخـــزون البضـــاعة تحت التشـــغيل in-process وهو عبارة عن المنتجات غير تامة الصنع التى توجد فى المراحل المختلفة من العملية الانتاجية .

٤ ـــ مخزون البضـاعة الجاهزة وهو عبارة عن المنتجـات تامة الصنع التى تنتظر التوزيع .

وفى معظم المشروعات تشكل الفئتان الاولى والثانية . النسـبة العالية من اجمالى المستثمر فى المخـزون ، وهاتان هما الفئتـان اللتان ستتناولهما المناقشة فى هذا الباب من حيث تخطيط ومراقبـة المخزون منهما فى الاجل القصـير . أى مناقشة القرارات الاسبوعية والشهرية وأحيانا السنوية المتعلقة بهما . ومعنى ذلك أننا نبدأ مناقشتنا بافتراض أن الانشطة الطويلة الاجـل مثل التنبـؤ بالمبيعات وتحـديد سياسة الانتاج قد تم القيام بها .

<u>تحليـــل المخـــزون :</u>

ان المخزون الذى يحتفظ به المشروع الصناعى يضم عددا كبـيرا من الاصناف قد يتراوح بين ٢٠٠٠٠ ـــ ٥٠٠٠٠ صنفا مختلفا .

لذلك فان التخطيط المبدئى وما يتبعه من مراقبة لهذا المخـــزون يقوم على أساس معرفة كل من الاصناف .

ونتيجة لذلك فان ادارة المواد بشكل سليم تقوم على :

١ ـــ انشاء سجل كامل أو كتالوج يتضمن حصرا شاملا للأصناف التى يتكون منها المخزون .

٢ — استخدام هذا السجل كأساس لتحليل المخزون •

فبعد أن يتم وصف جميع الاصناف التى يتكون منها المخزون وصفا كاملا ، وتعريفها بواسطة رقم الصنف الذى يستخدمه المنتج ، وفهرستها على أساس الرقم الذى يدل على المواصفات والذى تضعه جهة الاستخدام ، وتصنيفها ، فانه يمكن انشاء كتالوج للمخزون يستخدمه الافراد الذين يحتاجون الى ذلك فى الادارات المختلفة • واذا تم اعداد مثل هذا الكتالوج أو السجل بعناية وتم تطويره فانه يمكن أن يحقق الفائدتين الآتيتين :

(أ) أنه يعتبر وسيلة اتصال ولغة تخاطب بين العاملين فى الادارات المختلفة للمشروع • لنفرض أن مهندس التصميم يستطيع اختيار أحد جزئين نمطيين فى تجربة خاصة بتصميم معين ، فى هذه الحالة يستطيع أن يعرف بسرعة من مراجعة كتالوج المخزون أن هذين الجزئين موجودا ضمن الاصناف التى يتم تخزينها ويمكن الحصول عليه فورا من المخازن لاستخدامه فى تجاربه • فاذا كان هذا الصنف سيستخدم فى الانتاج بكميات كبيرة فان هذا يعنى أن وقت وتكلفة الشراء سيكونان أقل نظرا لأنه يستخدم فى أجزاء أخرى من المشروع وهناك خبرة لدى جهاز المشتريات فى شرائه • وكمثال آخر لنفرض أن ميكانيكيا فرغ لتوه من فك جزء مكسور من آلة أساسية فى الانتاج تعرضت للعطل • ويفحص هذا الجزء وجد اسم المنتج ورقم الصنف مبينان عليه • ولكن أمين المخزن لم يستطع مساعدته لأن هذا الصنف بالتحديد ليس من بين المخزون • اذا رجع هذا الميكانيكى أو رئيسه الى كتالوج المخزون ربما وجد جزءا بديلا يتم تخزينه تحت رقم جزء يتم الحصول عليه من منتج آخر • ويوضح لنا هذا أهمية فهرسة الكتالوج على أكثر من أساس • فيمكن فهرسته أولا على أساس المشروع المنتج للصنف وذلك بحصر

جميع أصناف كل مشروع على حدة ، كما يمكن فهرسته على أســاس مجال الاستخدام وذلك بتجميع الاصناف التى تخدم غرضا واحدا معا بصرف النظر عن المشروع المنتج لها ، وهكذا .

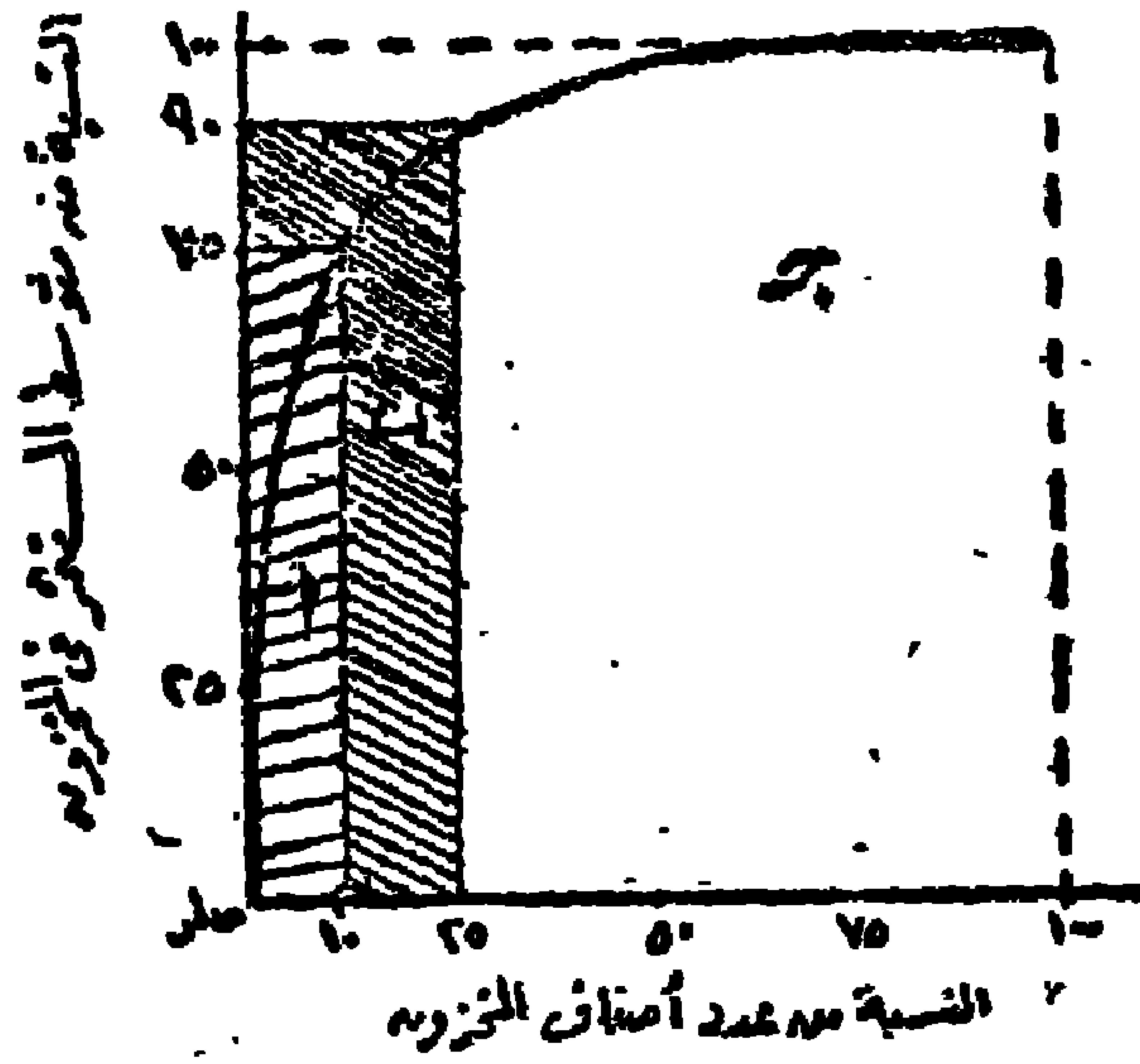
(ب) وتتعلق الفــائدة الاخــرى لكتالوج المخزون بعملية مراقبة المخزون ذاتها . وتتمثل هذه الفائدة فى وجود سجلات كاملة وصحيحة وتقليــل ازدواج السجلات بالنسبة لنفس الصنف . فادارة المشتريات قد تشترى نفس الصنف من عدة موردين لكل منهم الرقم الخاص به (الرقم الذى يعطيه المنتج لصنفه) . فى مثل هذه الحالة ما لم تمـل اعتبارات الرقابة وضعا آخر — فان الاصناف المتماثلة التى تشترى من جميع الموردين ينبغى أن يتم تجميعها فى ســجل مخزون واحد . وقد يقول القارىء أن هذه بديهية .ولكن ليس من النادر أن نجد فى مشروعات كثيرة أن هناك أكثر من سجل بها أرقام مختلفة لنفس الصنف .. ولا شك أن ذلك من شأنه أن يؤدى الى تضخم المخـــزون والحد من مرونة عمليات التشغيل .

وبعد تعريف ووصف المخزون بشكل واضح لابد من معرفة أهمية وقيمة كل صنف من أصناف المخزون . ويتطلب هذا دراسة كل صنف من حيث الســعر ، والاســتخدام ، وفترة توريده ، والمشاكل الفنية والشرائية المتعلقة به .

وفى دراسة شملت بضعة مئات من المشروعات الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية (١) ظهرت النتائج التى يوضحها الشكل الآتى :

---

(1) Lee. & Dobler. D. W., Op. Cit., PP. 221-222.



تحليل بياني للمخزون من الأصناف اللازمة للإنتاج ومهمات الصيانة والإصلاح والتشغيل

ويظهر من الشكل السابق أن نسبة صغيرة من العدد الكلى للأصناف التى يتكون منها المخزون تستحوذ على معظم المستثمر فى المخزون • وبشكل أكثر تحديدا ، فان ١٠ ٪ من الاصناف تمثل ٧٥ ٪ تقريبـــا من قيمة المخزون • وأن ربع الأصناف تكون ٩٠ ٪ تقريبا من قيمة المخزون الكلى • وهذا يعنى أن ٧٥٪ من الأصناف تمثل ١٠٪ فقط من المخزون • وعلى الرغم من أن هده الأرقام تختلف من مشروع لآخر فان درجة الاختلاف ليست كبيرة • وقد أظهرت دراسات أخرى مشابهة نتائج مماثلة لهذه النتائج الى حد كبير •

ويمكن أن نطلق على هذا النوع من التحليل اسم « تحليل فئـــات المخزون » وذلك بتسمية كل فئة من الفئات بحرف أبجدى مثل الفئة أ ، والفئة ب والفئة جـ ، وفى الحياة العملية يمكن القيام بهذا التحليـــل اما على أساس متوسط رأس المال المستثمر فى المخزون من كل صنف ،

أو على أساس قيمة ما يستخدم سنويا من كل صنف • ويمتاز هذا النوع من التحليل بسهولة القيام به اذا ما تم حصر وتوصيف المخزون وانشاء السجلات الخاصة بالاستخدام على مدى دورة تشغيل كاملة •

ووفقا لاسلوب تحليل فئات المخزون يتم ترتيب جميع الاصناف على أساس متوسط قيمة المخزون من كل منها (أو على أساس قيمة (الاستخدام السنوى)•ثم يتم حساب اجمالى هاتين القيمتين (متوسط المخزون أو الاستخدام السنوى) بالنسبة لجميع الأصناف • بعد ذلك توجد القيمة التى يمثلها كل صنف كنسبة مئوية من الاجمالى • وكلما تدرجنا مع الترتيب التنازلى لقيمة الاصناف نقوم بحساب النسبة المئوية المتجمعة حتى يمكننا تحديد الاصناف التى تكون ٧٥ ٪ من المخزون ، والاصناف التى تكون ٩٠ ٪ من المخزون ، وهكذا • ويمكن أن نطلق على كل مجموعة الرمز أ ، ب ، جـ على التوالى • وتصبح جميع الاصناف الداخلة فى الفئة الأولى أصناف من الفئة أ ، وهكذا •

وفائدة هذا الاسلوب من أساليب تحليل المخزون واضحة بالنسبة للادارة • فهو يمدنا بأساس سليم لتحديد التكلفة والمجهود اللذين يبذلان فى مراقبة الاصناف المختلفة من المخزون • وقد تأخذ المراقبة أشكالا مختلفة • فقد تتمثل فى تخفيض المستثمر فى المخزون ، أو تخفيض التكاليف غير المباشرة التى ترتبط بالمخزون ، أو الاستفادة بوقت العاملين بدرجة أعلى من الكفاءة ، أو فى التأكد من سلامة التخزين وعمليات المناولة وصرف الاصناف لعمليات الانتاج وفقا لجدول الانتاج الزمنى •

وقد تستخدم الادارة بيانات هذا التحليل كوسيلة ثانوية مساعدة او بشكل رسمي • فقد يركز البعض بطريقة عامة علي أصناف الفئة أ

وبعض الاصناف التى تأتى فى قمة الفئة ب ، بينما يضع الآخرون سياسات رسمية لاصناف كل فئة من الفئات الثلاثة • فمثلا قد تقرر الشركة مراجعة وشراء أصناف الفئة أ كل أربعة أشهر ، ومراجعة وشراء أصناف الفئة ب كل ستة أشهر ، ومراجعة وشراء أصناف الفئة جـ كل سنة • ولا شك أن تفاصيل مثل هذه السياسة يتم تحديدها على أساس تحكمى بواسطة الادارة وذلك لمعرفتها وحكمها على الظروف الخاصة بالمشروع • لكن ما يجب تأكيده هو أن استخدام أسلوب تحليل فئات المخزون يحد من احتمالات الخطأ فى الحكم والتقدير عن طريق تحديد الاصناف التى تستحق عناية وتركيز الادارة •

وتتمثل المشكلة الرئيسية من اتباع هذا الاسلوب فى الوقت الطويل الذى تستهلكه أصناف الفئة جـ التى تتسم بكبر عددها وانخفاض قيمتها ، مما قد يؤثر على ادارة الاصناف الاكثر أهمية التى تضمها الفئتان أ ، ب • ويساعد مفهوم « الكمية الاقتصادية للطلب » economic order quantity الذى سنتعرض لمناقشته بعد قليل — على حل هذه المشكلة جزئيا بالنسبة لبعض الاصناف • فهذا المفهوم يوضح أنه على الرغم من أن تحليل فئات المخزون يعتبر أداة هامة للادارة ، فانه لا يمكن — بشكله الحالى — من أخذ جميع العوامل المؤثرة على قرار الادارة فى الاعتبار • وسنبين العلاقة بين تحليل فئات المخزون والكمية الاقتصادية للطلب عندما نناقش هذا المفهوم الاخير •

أنواع أنظمة مراقبة المخزون :

هناك نظامان رئيسيان يمكن استخدامهما فى مراقبة المخزون وهما :

١ — نظام الأمر (الطلب) الدورى

٢ — نظام كمية الطلب الثابتة

ونبين فيما يلى مضمون كل من هذين النظامين •

أولا : نظام الأمر (الطلب) الدورى :

يعتبر عنصر الزمن هو الاساس الذى يقوم عليه هذا النظام حيث تتم مراجعه جميع أصناف المخزون فى مواعيد دورية يحددها برنامج أو جدول ثابت • واذا اتضح أن المستوى المخزون من أى صنف من الاصناف لا يكفى احتياجات الانتاج حتى تاريخ المراجعة التالية فان ادارة المشتريات تقوم باصدار آمر شراء لتجديد المخزون من هذا الصنف • ومن الطبيعى أن يختلف معدل تكرار المراجعة (أى دوريتها) من مشروع لآخر ، كما يختلف من مجموعة أصناف لأخرى بالنسبة لنفس المشروع وذلك بناء على أهمية الصنف • ومعدلات استخدامه فى برامج الانتاج ، وأحوال السوق • وما شابه ذلك • وبالمثل فان كمية الطلب تحتلف من صنف آخر • غير أنه مراعاة للعبء الادارى والكتابى فان الكمية التى تطلب من كل صنف عادة ما تتحدد على أساس تغطية احتياجات فترة زمنية ثابتة (أى تغطيه احتياجات أسبوعين أو أربعة أسابيع أو اثنى عشر أسبوعا) •

ويمكن تحديد مستوى المخزون من الاصناف المختلفة اما عن طريق الجرد الفعلى للمخزون ، أو بالرجوع الى كروت الاصناف ، أو بواسطة الحاسب الآلى حسب مقتضيات الموقف • فعندما يكون عدد الاصناف قليلا يصبح الجرد الفعلى هو أبسط وأدق طريقة لتحديد مستوى المخزون • غير أن هذا قد لا يكون عمليا بالنسبة للمشروعات كبيرة الحجم ، وفى مثل هذه الحالة يصبح البديل المناسب هو الاعتماد على كروت الاصناف والسجلات • فاذا تم الاحتفاظ والتسجيل بهذه الكروت والسجلات بشكل منتظم ، فان الرصيد الخاص بكل صنف والذى يظهر من السجلات يجب أن يتفق مع الرصيد الفعلى •

ومن الناحية العملية فان نظام الطلب الدوري يعتبر أكثر ملاءمة للأصناف التي يجب أن يخطط لشرائها بعدة شهور مقدما بسبب انتاجها وفق جداول انتاج متباعدة زمنيا فى مصـــانع الموردين (وذلك كما هو الحال بالنسبة لألواح الصلب والزجاج مثلا) ، كما أنه يناسب الاصناف التى تتسم بالاستخدام غير المنتظم أو الموسمى .

ومن الممكن اســـتخدام هذا النظام بالنسـبة لجميع أصـناف المخزون بيد أن استخدامه على هــذا النحو تصــاحبه ثلاثة مساوىء رئيسية هى :

١ — أنه يخضع جميع الاصناف للمراجعة أو الجرد الدورى ، وهذا — فى حد ذاته — يجعل النظام غير كفء . فاختلاف معــدلات الاستخدام يترتب عليها عــدم الحــاجة الى طلب أصــناف معينــة الا فى المراجعة التالية . وعلى النقيض من ذلك قد تؤدى معــدلات استخدام أصناف معينة خلال الفترة الى الحاجة الى طلبها فى وقت سابق لتاريخ المراجعة .

وللتغلب على هذا العيب فان هذا النظام يجب أن يكمله وجــود حــد أدنى من المخــزون يستخدم بمثابة مؤشر لضرورة القيــام بطلب الصــنف فى وقت سابق لتاريخ المراجعــة الدورية عنــد ارتفاع معدل الاستخدام .

٢ — أن النظام يؤدى الى تحديد كميات شراء غير مرنة لمجــرد مراعاة الناحية الادارية التى يقوم عليها ، فمن الناحية النظرية هنــاك كمية اقتصــادية مثلى للشراء بالنسبة لكل صنف ، وهذه الكمية تتحــدد بناء على اعتبار السعر ، ومعدل الاستخدام ، والتكاليف المرتبطة بعملية

الشراء والتخزين • ولكن نظرا لان هذا النظام يحدد عددا معينا من مرات الشراء (وفقا لدورية المراجعة) فان الكميات المشتراه فعلا قد تختلف اختلافا بينا عن الكميات المثلى مما يترتب عليه زيادة تكاليف التخزين الكلية بالنسبة للأصناف التى يحدث فيها هذا الاختلاف •

٣ — وأخيرا فان نظام الطلب الدورى من شأنه أن يؤدى الى تركيز العبء الملقى على جهاز المشتريات فى فترات معينة (الفترات التالية للجرد) • غير أنه من الممكن تفادى ذلك عن طريق تنظيم عمليات المراجعة وتوزيعها بشكل يحقق توزيع العبء على مدى العام •

ثانيا : نظام كمية الطلب الثابتة :

والنظام الرئيسى الآخر من أنظمة مراقبة المخزون هو نظام كمية الطلب الثابتة • وأساس هذا النظام هو عنصر كمية الطلب أو كمية الشراء وليس عنصر الزمن كما هو الحال بالنسبة لنظام الطلب الدورى• وجوهر هذا النظام هو ادراك أن كل صنف من أصناف المخزون له كمية طلب اقتصادية مختلفة عن كميات الطلب من الاصناف الاخرى •

ويحتاج استخدام نظام كمية الطلب الثابتة توفير ما يلى بالنسبة لكل صنف :

١ — التحديد المسبق لكمية ثابتة يتم طلبها فى كل مرة من مرات الشراء • ويقوم هذا التحديد على أخذ عوامل السعر ، ومعدل الاستخدام ، وبعض العوامل الاخرى المتعلقة بالانتاج والنواحى الادارية فى الاعتبار •

٢ ـ التحديد المسبق لنقطة الطلب order point التى تمثل المستوى الذى يجب عنده اعادة طلب الصنف •ويتم حساب هذه النقطة على أساس أنه وفقا لمعدلات الاستخدام خلال فترة التوريد فان مستوى المخزون سيصل الى نقطة الحد الادنى عند وصول واستلام الطلبية الجديدة • ويؤدى استلام الكمية الجديدة الى زيادة مستوى المخزون ووصوله الى مستوى الحد الاقصى المخطط سلفا •

ويمكن تحقيق خاصية الآلية أو ذاتية الحركة التى يتسم بها النظام عن طريق الاحتفاظ بسجل مستمر ومنتظم لكل صنف من الاصناف التى يتم الاحتفاظ بها • ويتحقق ذلك عن طريق قيام موظف المخزن (أو الحاسب الآلى) بقيد كل عمليات الصرف حتى يصل مستوى المخزون من الصنف الى نقطة الطلب ، حيث يقوم باخطار ادارة المشتريات التى تقوم بتحديد المخزون بشكل يجعل مستواه يبقى آليا بين مستوى الحد الادنى والحد الاقصى •

ويعتبر هذا النظام تطبيقا لمبدأ الادارة بالاستثناء Management-by-exception فى مجال الرقابة حيث أن الشخص المسئول عن مراقبة المخزون لا يتخذ أى اجراء الا عندما يتطلب الامر اتخاذ مثل هذا الاجراء (أى الوصول الى نقطة الطلب) •

ومن أهم المزايا التى يحققها هذا النظام ما يلى :

١ ـ شراء الكمية الاقتصادية من كل صنف من الاصناف •

٢ ـ أن جهود العاملين فى جهاز المشتريات والمخازن ستوجه فقط الى الاصناف التى يتطلب موقفها الفعلى ذلك وفى الوقت الذى يجب فيه القيام بهذه الاعمال •

٣ — امكانية ممارسة الرقابة الايجابية بقصد المحافظة على اجمالى المستثمر فى المخزون عند المستوى المطلوب وذلك عن طريق تخطيط الحد الادنى والحد الاقصى للمخزون بشكل واقعى دقيق •

وفى الوقت نفسه فان هذا النظام له أيضا محدداته أو القيود التى تحد من فاعليته • فهذا النظام يعمل بكفاءة عندما تكون معدلات استخدام الاصناف ثابتة وكذلك فترات التوريد ثابتة واذا تغير هذان العاملان تغيرا جوهريا لابد من تحديد كمية طلب جديدة وكذلك نقطة طلب جديدة حتى يمكن تحقيق الاهداف المرجوة من هذا النظام•ونتيجة لذلك فان هذا النظام يصبح معقدا ومرهقا وربما أقل فعالية اذا استخدم بالنسبة للأصناف ذات معدلات الاستخدام أو فترات التوريد غير الثابتة • وأخيرا فان الأخطاء البسيطة فى سجلات المخازن (عدم قيد عمليات الصرف) قد تؤدى الى مواجهة نفاد المخزون بشكل فجائى •

تحديد كمية الطلب :

عندما يستخدم نظام الطلب الدورى بالنسبة لصنف معين فان الكمية التى يتم شراؤها تتحدد بناء على ثلاثة عوامل هى :

— طول الفترة الزمنية التى تفصل بين كل مراجعة وأخرى (دورية المراجعة) •

— الاستخدام اليومى المتوقع خلال هذه الفترة •

— الكمية الموجودة فعلا من الصنف فى تاريخ المراجعة •

ولما كان من بين أهداف هذا النظام الاحتفاظ بأدنى استثمار فى المخزون اللازم للانتاج فان الكمية التى يتم شراؤها هى الكمية التى تغطى احتياجات الفترة التالية بالاضافة الى احتياجات فترة التوريد •

ومن الواضح أنه لا يمكن طلب كمية أقل من الكمية المشار اليها لأن ذلك يعنى نفاذ المخزون قبل موعد المراجعة التالية • وعلى الرغم من أنه من الممكن طلب كمية تزيد عن احتياجات فترة واحدة ، فان شراء كمية احتياجات فترة كاملة وجزء من الفترة التالية من شأنه أن يؤدى الى زيادة متوسط المخزون بالاضافة الى تعقيد اجراءات وروتين المراجعة لجهة مراقبة المخزون •

أما اذا استخدم نظام كمية الطلب الثابتة بالنسبة لصنف معين فان مراقبة المخزون يمكنها تحديد أكثر من قيمة واحدة للكمية التى تشترى طالما أن هذه الكمية من الكبر بحيث تكفى احتياجات الانتاج حتى وقت وصول الطلبية التالية • فمن الناحية العملية يمكن تحديد كمية صغيرة أو كبيرة لان هذا النظام يحدد المستوى الذى يجب عنده اصدار أمر الشراء عند كل معدلات الاستخدام •

وعلى الرغم من أن نظام طلب كمية ثابتة يوفر درجة عالية جدا من المرونة فى طلب المواد ، الا أنه لا يمد مراقب المخزون بمعيار يمكنه من تحديد أفضل الكميات بالنسبة لكل صنف • ونناقش فيما يلى بعض المفاهيم التى تساعد فى التغلب على هذه المشكلة •

مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب :

يساعد تحليل جميع عناصر التكاليف المرتبطة بالكمية التى تشترى فى تحديد أفضل كمية اقتصادية للطلب • ومن الناحية العملية فان هذه التكاليف يمكن تقسيمها الى مجموعتين متميزتين هما :

١ ـ تكاليف الاحتفاظ بالمخزون carrying costs

٢ ـ تكاليف الحصول على المخزون acquisition costs

ومن المهم أن نبدأ بالتعرف على طبيعة هذه التكاليف وعلاقاتها •

ان تكاليف الاحتفاظ بالمخزون تشكل رقما لا يمكن اغفاله أو الاستهانة به ؛ فهى تتراوح بين ١٠ — ٣٤ ٪ بمتوسط يبلغ ٢٠ ٪ تقريباً من قيمة متوسط المخزون • ومن أهم العناصر التى تضمها هذه المجموعة ما يلى :

(أ) **الفائدة على رأس المال** المستثمر فى المخزون : فعندما يشترى المشروع ما قيمته ٥٠٠٠٠ جنيها من احتياجات الانتاج ويحتفظ به كمخزون فان هذا يعنى انخفاض كمية النقدية المتاحة للانفاق على الاغراض الاخرى بنفس هذا القدر • ولما كان رأس المال المستثمر فى معدات انتاجية أو فى استثمار خارج المشروع يعطى عائداً للمشروع فانه يصبح من المنطقى حساب معدل فائدة على رأس المال المستثمر فى المخزون مساوى لذلك الذى كان يمكن الحصول عليه فيما لو استثمر هذه الاموال فى مجال آخر • وهذا ما يعرف « بتكلفة الفرصة البديلة » oportunity cost المتعلقة بالمستثمر فى المخزون •

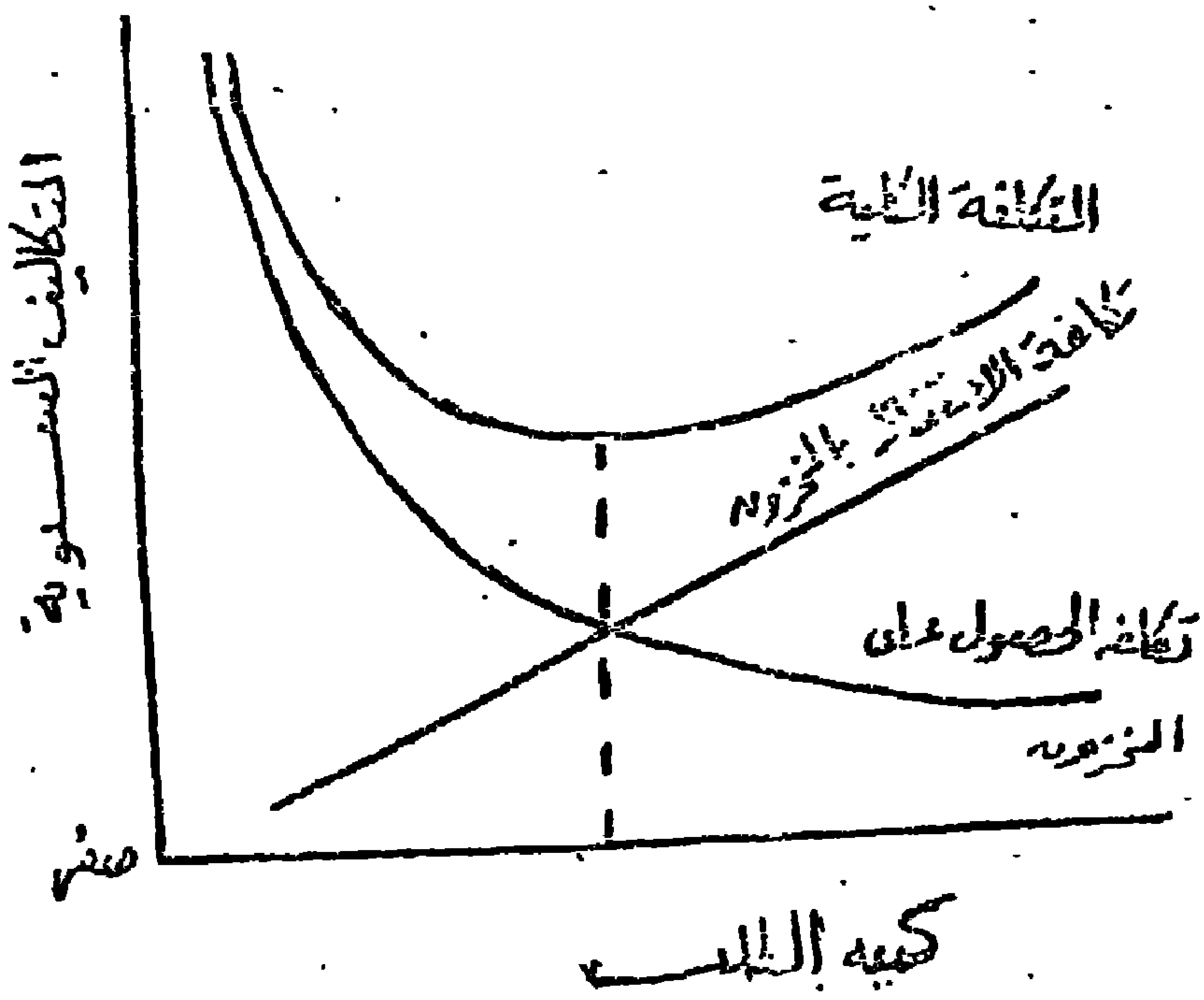
(ب) **تكاليف التأمين** : فمعظم المشروعات تقوم بالتأمين ضد الخسائر المحتملة الناتجة عن الحريق أو الاسباب الاخرى • فاضافة ما قيمته ٥٠٠٠٠ جنيها الى المخزون يمثل اضافة للأصول تؤدى الى زيادة أقساط التأمين المستحقة •

(ج) **تكاليف التخزين** وذلك مثل قيمة استهلاك مبانى المخازن والتكاليف المباشرة الاخرى المرتبطة بعملية التخزين •

(د) **التقادم والتلف** : ففى معظم الحالات تكون هناك نسبة معينة يتم فقدها أو تلفها أو تصبح متقادمة • ومهما بلغت درجة عناية القائمين

على التخزين بتخزين الاصناف ومناولتها فان مثل هذه النسبة لا يمكن تفاديها • وبالمثل فان التقـــدم الفنى من شأنه أن يؤدى الى زيادة احتمال تقادم بعض الأصناف فنيا • ونتيجة لذلك فانه كلما كبر حجم المخزون كلما زادت الخسائر الناتجة عن هذا السبب •

وبصفة عامة يمكن القول أن مجمــوعة عناصر التكاليف التى تكون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تتناسب طرديا مع حجم المخزون • ومن ناحية أخرى فان حجم المخزون يرتبط مباشرة بالكمية التى يتم شراؤها ، حيث أنه كلما زادت الكمية المشتراه كلما ارتفع مســتوى متوسط المخــزون خلال الفترة التى يغطيها أمر توريد تلك الكمية • ومن ثم فان تكلفــة الاحتفاظ بالمخزون ترتبط بشكل مباشر تقريبا مع حجم الكمية المشتراة • وهذه العــلاقة يوضحها منحنى تكلفـــة الاحتفـــاظ بالمخــزون فى الشكل الآتى :



العلاقة بين التكاليف والكمية المشتراه

وهناك مجموعة أخـرى من عناصر التكاليف غير المباشرة المتعلقة بالمخزون • وتتمثل هذه العناصر فى تكاليف اعداد واصـدار أمر الشراء والاعمال الكتابية والادارية المرتبطة بذلك • ومن الامثلة على هـذه التكاليف البنود التالية التى يمكن أن نعتبرها تكاليف متعلقـة بالحصول على المخزون :

(أ) جزء معين من الأجور والمرتبات والمصروفات المتعلقة بأنشطة الشراء ، ومراقبة المخزون ، والاستلام ، والفحص ، وتسوية حسابات الموردين •

(ب) المصروفات المتعلقـة بالمهمات المكتبيـة التى تستخدمها هذه الأنشطة •

(ج) المصروفات المتعلقة بالمكالمات التليفونية ، والبريد ، والبرقيات المتعلقة بتوفير الاحتياجات •

ويبين لنا فحص هذه المجموعة من التكاليف (تكاليف الحصـول على المخزون) أنها تأخذ طابعا مختلفا تماما عن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون فهذه التكاليف ليست مرتبطة بحجم المخزون فى حد ذاته ولكنها تتأثر أساسا بعدد أوامر الشراء التى يتم اصدارها خلال فترة زمنية معينة •

ويساعد المثال المبسط التالى فى توضيح النقطة السابقة•نفرض أن مدير المشتريات استلم طلب شراء متعلق بجزء معين يصنع بمواصفات خاصـة ويدخل فى المنتج النهائى للمشروع • ونفـرض أن هذا الجزء قد سبق شراؤه من قبل وأن الاسعار المقـدمة من خمسة من مورديه موجودة بملف الاسعار • فى مثل هذه الحالة يقوم مدير المشتريات أولا بمراجعة موقف المخزون الفعلى • وربما يقوم كذلك بالاتصال بمراقبة الإنتـاج للتأكد من أنه ليست هناك تغييرات جـوهرية متوقعـة

فى المواصفات • بعد ذلك يراجع العروض الموجودة للتأكد من أفضلية المورد الذى سبق التعامل معه فى المرة السابقة وما اذا كان نفس هذا المورد هو الذى سيحصل على أمر التوريد هذه المرة • وأخيرا فانه يحدد المورد الذى سيصدر اليه أمر التوريد •

وقد يستغرق مجموع هذه الاعمال بضع ساعات أو يمتد لعدة أيام • ولكن تكلفة القيام بهذه الاعمال التحضيرية ستكون ثابتة سواء كان حجم أمر الشراء ٥٠ جزء أو ٥٠٠ جزءا • وعند الشراء التالى لهذا الجزء فان نفس هذه الاعمال تقريبا سوف تتكرر وينتج عنها نفس التكلفة غير المباشرة التى يتحملها المشروع •

ويتمثل الجزء الغالب من تكلفة الحصول على المخزون فى العمل غير المباشر والتكاليف الثابتة التى أشرنا اليها فى البند (أ) أعلاه والتى يتم تحملها فى الادارات المختلفة المعنية بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الحصول على المواد • وتختلف هذه التكاليف باختلاف عدد أوامر الشراء التى يتم اصدارها • وعلى الرغم من أن تكلفة اصدار أمر الشراء الواحد قد تكون صغيرة ، الا أن مجموع هذه التكاليف يكون مبلغا لا يستهان به اذا تصورنا أن عدد الاصناف التى يشتريها المشروع قد يصل الى عشرات الآلاف •

واذا كان المشروع يستخدم صنفا ما بمعدل استخدام سنوى معين فان عدد أوامر الشراء التى يتم اصدارها سنويا يكون أقل كلما زاد حجم أمر الشراء ، مما يترتب عليه انخفاض التكلفة السنوية للحصول على المخزون • ويعبر منحنى تكلفة الحصول على المخزون فى الشكل السابق عن هذه العلاقة •

وأذا رجعنا الى الشكل السابق نلاحظ أنه كلما زاد حجم أمر الشراء (الكمية المطلوبة) فان ذلك يؤدي الى ازدياد تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وانخفاض تكلفة الحصول على المخزون،لكن لما كان هدف مدير المشتريات يتركز فى التكلفة الكلية المتعلقة بالمخزون ، فان ما يهمه بالدرجة الاولى هو معرفة حجم أمر الشراء الذى يصل عنده مجموع هاتين التكلفتين الى أدنى مستوى ممكن • ونلاحظ فى الشكل السابق أن منحنى التكلفة الكلية يصل الى أدنى مستوى عند النقطة التى تتساوى فيها تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مع تكلفة الحصول عليه • وهذه هى النقطة التى يبحث عنها مدير المشتريات والتى تمثل الكمية الاقتصادية للطلب •

ومن المهم أن نبين طبيعة التكاليف التى تؤثر فى حساب الكمية الاقتصادية للطلب • ولتبسيط وتوضيح ذلك نسوق المثال الآتى :

نفرض أن مشروعا ما يقوم حاليا بشراء صنف معين بكميات شهرية تبلغ ٥٠ وحدة • وقد تم تحليل التكاليف الخاصة بهذا الصنف فى شكل مماثل للشكل التوضيحى السابق اتضح منه أن أحسن كمية اقتصادية للطلب تقدر بـ ٥٠٠ وحدة كل عشرة أشهر • والسؤال الذى يثار الآن هو : اذا قام هذا المشروع بزيادة كمية الطلب من هذا الصنف من ٥٠ الى ٥٠٠ وحدة فهل يؤدى ذلك الى تخفيض تكاليف الحصول على المخزون بدرجة أكبر من الزيادة فى تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ؟

وللاجابة على هذا السؤال لابد من تحليل طريقة حساب تكاليف الحصول على المخزون بعناية ودقة • فقد يبدو من النظرة الاولى أن دراسة السجلات المحاسبية تمكن من تحديد التكلفة التى تتحملها تكلفة الخدمات الاخرى ذات الصلة بعملية التوريد ، وبقسمة مجموع

هاتين التكلفتين على عدد أوامر الشراء التى صدرت خلال الفترة ، قد يظن البعض أنه استطاع تحديد تكلفة الحصول على المواد بالنسبة لكل أمر توريد يصدره المشروع • ولكن هل يعتبر هذا الرقم مفيدا فى رسم منحنى تكلفة الحصول على المواد الذى يستخدم فى تحديد أحسن كمية اقتصادية للطلب ؟

أن رقم تكلفة الحصول على المخزون الذى يحسب بهذه الطريقة يمثل التكلفة المتوسطة لكل أمر توريد • غير أن هذا الرقم لا يعكس فى الحقيقة التغير المحتمل فى التكلفة الكلية السنوية للحصول على المواد نتيجة لتغير عدد أوامر التوريد التى يتم اصدارها سنويا • والسبب فى ذلك يرجع الى دخول بعض التكاليف الثابتة فى حساب تكلفة الحصول على المخزون ، فمدير المشتريات وبعض العاملين الاساسيين فى ادارته سيحصلون على مرتباتهم (فى المدى القصير والمتوسط) بصرف النظر عن عدد أوامر الشراء التى يتم تجهيزها واصدارها • فاذا كان جزء كبير من مثل هذه التكاليف الثابتة متضمن فى حساب رقم تكلفة الحصول على المخزون فان الكمية الاقتصادية التى تحسب على هذا الاساس تكون غير واقعية فى الحقيقة • انها تنطوى على قدر من المغالاة حيث أن الجزء الثابت من تكلفة الحصول على المخزون لا يتناقص فى الواقع بزيادة حجم أمر الطلب •

وكخلاصة لهذا المثال نقول ان جميع التكاليف التى تدخل فى حساب منحنى تكلفة الحصول على المخزون ومنحنى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون يجب أن تتسم بالتغير كلما تغيرت كمية أمر التوريد • وهذا هو ما يطلق عليه اصطلاحا التكلفة الاضافية incremental cost ويعرف هذا النوع من التكاليف بأنه هو الذى يؤدى الى زيادة أو تخفيض

التكاليف الحدية كنتيجة لاتخـاذ قرار معين • ويتمثل القـرا فى هـذه الحالة — كما سنرى — فى تخفيض عـدد أوامر الشراء السنوية التى يتم اصدارها •

وللوصول الى ذلك فى الحياة العملية يتطلب الامر أولا تحديد مجمل التكلفة الفعلية (التاريخية) لفترة معينة •ثم تقـدير مقدار انخفاض هذه التكاليف باصدار عدد أقل من أوامر الشراء (تخفيض عدد الاوامر بمقدار ٥٠٠ أمر سنويا مثلا) • فاذا قدر انخفاض التكاليف بمقـدار ١٠٠٠٠ جنيها سنويا نتيجة لتخفيض عدد الاوامر بمقـدار ٥٠٠ أمر سنويا ، فانه يمكن القول بأن التكلفة الاضافية عبـارة عن ٢٠ جنيهـا للأمر الواحد •

واذا توافرت الدقة فى تسجيل وتحليل بيانات التكاليف واستخلاص النتائج منها فانه يمكن القـول أن كل أمر توريد اضافى يتم اصـداره سيكلف المشروع ٢٠ جنيها تقريبا •

حســاب الكميــة الاقتصــادية للطلب :

أصبح الاساس الذى يقوم عليه مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب واضحا للقارىء الآن • لذلك فاننا نتناول فى الجـزء الآتى الخطوات أو الاجراءات التى تتبع فى حساب الكمية الاقتصادية للطلب • وسوف نستخدم فى حساب هذه الكمية الرموز الآتية :

ك = كمية أمر التوريد من صنف معين •

ص = تكلفة الحصول على المخزون بالنسبة لامر التوريد الواحد من هذا الصنف ومحسوبة وفق الاساس السابق بيانه •

ظ = تكلفة الاحتفاظ بالمخزون (معبرا عنها فى شكل نسـبة مئوية من متوسط قيمة المخزون) من هذا الصنف •

ج = الاحتياج السنوى المتوقع من الصنف •

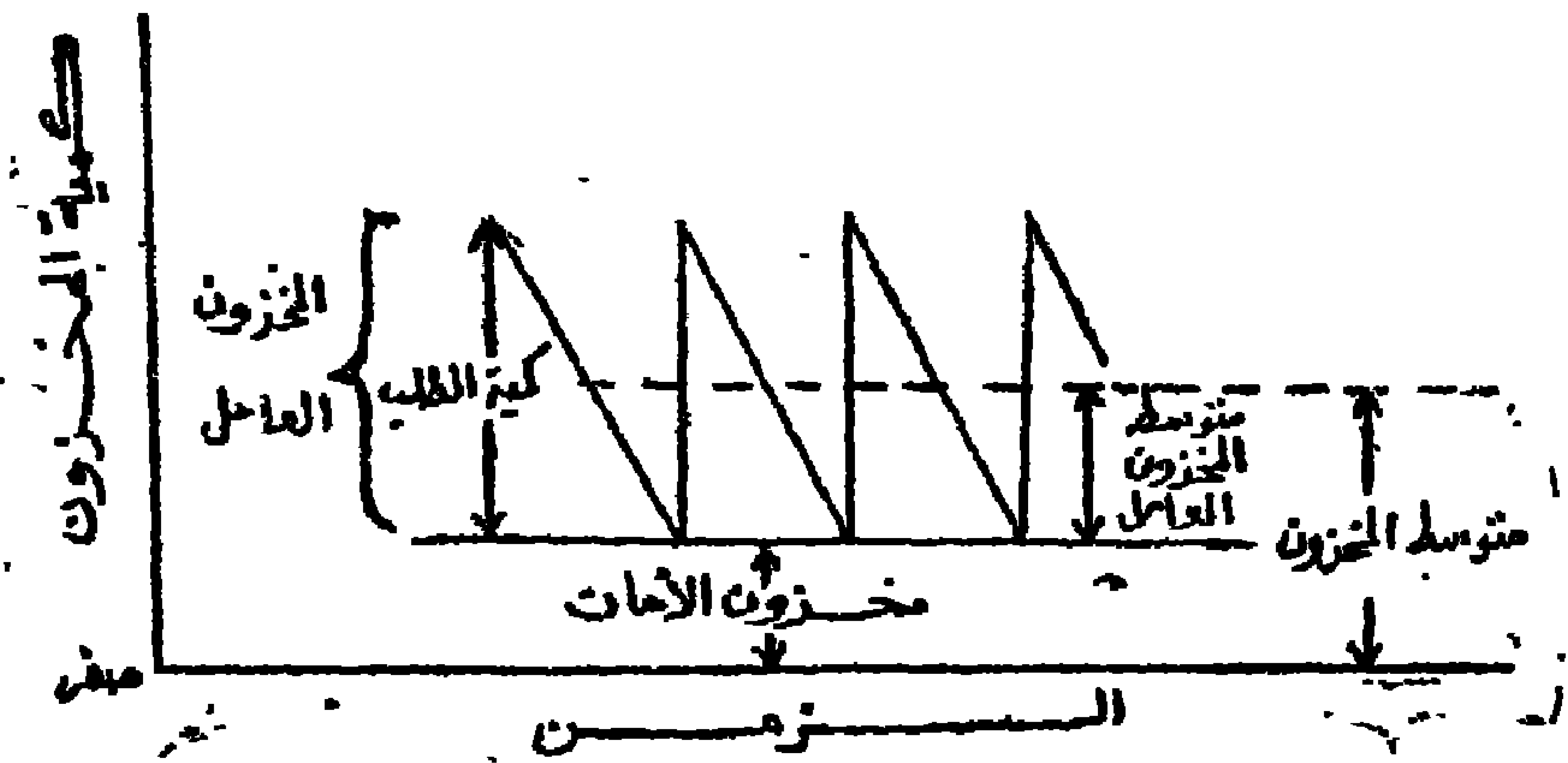
ر = تكلفة الوحدة المشتراة من هذا الصنف •

وهناك مفهومان اضافيان ينبغى مناقشتهما باختصار قبل الدخول فى تفاصيل حساب الكمية الاقتصادية للطلب وهما :

١ ـ متوسط المخزون العامل average working inventory

٢ ـ متوسط المخزون average inventory

نعرف أن المخزون من أى صنف يتكون من جزأين هما : المخزون العامل ومخـزون الامان أو الاحتيـاطى safety stock • ويوضـح الشكل الآتى النمط المثالى لحركة المخزون من صنف معين يتسم بمعدل استخدام يومى ثابت •



شكل توضيحى للنمط المثالى لحركة المخزون من صنف معين

ومن الناحية النظرية فان الاحتياطى أو مخزون الامان يحتفظ به لتجنب الظروف الطارئة أو المفاجئة ، ولا يلجأ اليـه طالما أن معـدل الاستخدام اليومى وفترة التوريد يمكن التنبؤ بهما بشكل دقيق يتفق والواقع الفعلى • وحيث أن استخدام المواد فى عملية الانتاج يـؤدى

الى تناقص المخــزون بشكل منتظم منذ اســتلام الطلبية حتى نفاذها بالكامل فانه يصبح من المناسب تحـديد رقم يمثل متوسط المخــزون خلال فترة معينة • ويمكن حســاب قيمة متوسط المخزون لفترة معينة بنفس طريقة حساب المتوسط الحســابى • فاذا افترضنا أن معدل الاستخدام اليومى ثابت فان « متوسط المخزون العامل » يصبح مساويا للكمية المشتراة مقسومة على ٢ • ومتوسط المخزون الكلى أو ما يشار اليه عادة بالتسمية المختصرة « متوسط المخزون » يساوى (الكميــة المشتراه ÷ ٢) + مخزون الأمان •

وبعد توضيح هذه المفاهيم الاساسية يصبح حساب كميــة أمر الشراء التي ينتج عنها أقل تكلفة كلية أمرا سهلا نسبيا • والمثــال التالى يساعد على توضيح أحدى الطرق لحسابها •

تحتاج احدى شركات انتاج السيارات الى ١٢٠٠٠٠ خزان وقود سنويا لانتاج نوع معين من السيارات • ويتسم انتاج هذا النوع من السيارات بالثبات على مدى العام • وتقدر التكاليف الاضافية للحصول على هذا الصنف بــ ١٠ جنيهات لكل أمر توريد ، كما أن التكلفة الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون تقدر بــ ٢٤٪ من متوسط قيمة المخزون السنوى• وتبلغ تكلفة الخزان الواحد ٥ جنيهات • وتحتفظ هذه الشركة باحتياطى أمان مقداره ١٠٠ خزانا •

فى هذه الحالة لابد من حساب التكاليف الاضافية للحصول على المخزون : والاحتفاظ به ، ومجموع هاتين التكلفتين عند عدة مستويات مختلفة من حجم الكمية المشتراة •

وبالنسبة لتكلفة الاحتفاظ بالمخزون فانها تحسب كالآتي :

ظ ك ر
―――
٢

حيث أن ظ تعبر عن تكلفة الاحتفاظ معبرا عنهـا كنسبة مئـوية من متوسط قيمة المخزون ، ك ر ÷ ٢ تمثل القيمة بالجنيـه لمتوسـط المخزون العامل ، وبالتالى فان ناتج ظ ك ر ÷ ٢ يمثل التكلفة السنوية للاحتفاظ بمتوسط المخزون العامل (لاحظ أن تكلفة الاحتفاظ بمخزون الامان لم تؤخذ فى الاعتبار . ومن الممكن تضمين هذه التكلفة فى الحساب ولكن ذلك لن يؤثر على القرار النهائى حيث أن حجم مخزون الامان يمثل مقدارا ثابتا بالنسبة لجميع البدائل المتمثلة فى الاحجام المختلفة لأمر التوريد . وبالتالى فان اغفال هذه التكلفة ليس له تأثير ، ناهيك عن تبسيط عملية الحساب) (١) .

أما تكلفة الحصول على المخزون فانها تتوقف على عدد أوامر الشراء المصدرة سنويا وهى تساوى ج ÷ ك . فاذا ضربنا هذا العدد فى ص (التكلفة الاضافية لاصدار أمر التوريد) فاننا نحصـل على قيمـة التكاليف السنوية للحصول على المخزون . أى أن هذه التكلفة تسـاوى

ج ص
―――
ك

---

(١) نفترض هنا أن مخزون الامان عبارة عن كميـة ثابتة بصرف النظر عن حجم أمر الشراء . ولكن اذا حسب مخـزون الامان على أساس نظرية الاحتمالات فانه سيختلف باختلاف حجم أمر الشراء .

ومجموع تكلفة الحصول على المخزون وتكلفة الاحتفاظ به يعبر عن التكلفة الكلية التى يعبر أدنى مستوى لها عن الكمية الاقتصادية للطلب . ويمكن تلخيص جميع الخطوات السابقة فى الجدول الآتى :

عدد الشراء أوامر	حجم أمر الشراء	التكلفة الاضافية السنوية: تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ظ ك ر . / ٢	تكلفة الحصول على المخزون ج ص / ك	التكلفة السنوية
٢٤٠	٥٠٠	٣٠٠	٢٤٠٠	٢٧٠٠
١٢٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٢٠٠	١٨٠٠
٨٠	١٥٠٠	٩٠٠	٨٠٠	١٧٠٠
٦٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٦٠٠	١٨٠٠
٤٨	٢٥٠٠	١٥٠٠	٤٨٠	١٩٨٠
٤٠	٣٠٠٠	١٨٠٠	٤٠٠	٢٢٠٠

نلاحظ من الجدول أن أقل تكلفة كلية تتحقق عندما يكون حجم أمر الشراء ١٥٠٠ وحدة . ولكن عند هذه النقطة لا تتساوى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مع تكلفة الحصول عليه (٩٠٠ ، ٨٠٠ جنيها على التوالى) . ومعنى ذلك أن الكمية الاقتصادية تقع فى نقطة لم تحدد ما بين ١٠٠٠ ، ١٥٠٠ وحدة .

وبدون شك فان القارىء لابد وأن يكون قد لاحظ أن التكلفة المباشرة لشراء هذا الصنف لم تؤخذ فى الاعتبار . والسبب فى ذلك هو نفس ما سبق ذكره من استبعاد تكلفة الاحتفاظ بمخزون الامان . غير أن سعر الوحدة من أصناف كثيرة غالبا ما يختلف بزيادة حجم أمر الشراء نتيجة خصم الكمية . لذلك فانه عندما يوجد مثل هذا الخصم فلابد من أخذ التكلفة المباشرة فى الاعتبار عند حساب الكمية الاقتصادية

غير أن سعر الوحدة من أصناف كثيرة غالبا ما يختلف بزيادة حجم أمر الشراء نتيجة خصم الكمية . لذلك فانه عندما يوجد مثل هذا الخصم فلابد من أخذ التكلفة المباشرة فى الاعتبار عند حساب الكمية الاقتصادية للشراء . ونفس هذا الكلام ينطبق على حالة اختلاف تكاليف النقل باختلاف حجم الكمية المشتراة .

والشيء الآخر الذى لابد وأن يكون القارىء قد لاحظه هو تعقد هذا الاسلوب مما يجعل تنفيذه بالنسبة لجميع الاصناف أمرا غير عملى .

ويمكن التغلب على هذا عن طريق تحويل البيانات السابقة الى صورة معادلة بسيطة يمكن استخدامها بشكل عملى .

سبق أن عرفنا أن الكمية الاقتصادية للطلب تتحقق عندما تتساوى تكلفة الحصول على المخزون مع تكلفة الاحتفاظ به . وقد عبرنا عن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون رياضيا بالعلاقة ظ ك ر ÷ ٢ ، وعن تكلفة الحصول على المخزون بالعلاقة ج ص ÷ ك . ويمكن من هاتين المعادلتين ايجاد قيمة ك التى تعبر عن كمية أمر الشراء وذلك على النحو التالى :

تتحقق الكمية الاقتصادية عندما

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون = تكلفة الحصول على المخزون

$$\frac{\text{ظ ك ر}}{٢} = \frac{\text{ج ص}}{\text{ك}}$$

وبضرب الوسطين والطرفين نحصل على

$$\text{ظ ك}^{٢}\text{ ر} = ٢\text{ ج ص}$$

$$\text{ك}^{٢} = \frac{٢\text{ ج ص}}{\text{ظ ر}}$$

$$\therefore \text{ك} = \sqrt{\frac{\text{٢ ج س}}{\text{ظ ر}}}$$

وتمثل هذه المعادلة الصورة الرياضية الاساسية لمفهوم الكمية الاقتصادية الشراء . ويمكن تعديل هذه الصورة لأخذ عوامل خاصة في الاعتبار . غير أن هذا هو الشكل الذى يستخدم غالبا فى الحياة العملية .

واذا رجعنا الى مثالنا الرقمى الخاص بمشروع انتاج السيارات فان الكمية الاقتصادية لشراء خزانات الوقود يمكن ايجادها تحديدا بواسطة هذه المعادلة كالآتى :

$$\text{ك} = \sqrt{\frac{\text{٢ ج س}}{\text{ظ ر}}}$$

$$= \sqrt{\frac{\text{٢} \times \text{١٢٠٠٠٠} \times \text{١٠}}{\text{٢٤ر٠} \times \text{٥}}}$$

= ٢ر١٤١٤ أو ١٤١٤ وحدة

ويؤكد هذا الرقم ما سبق ذكره تعقيبا على الجدول السابق من أن الكمية الاقتصادية للشراء تقع فى نقطة ما بين ١٠٠٠ : ١٥٠٠ وحدة .

حالات عمليـــــــة :

١ ـ شركة الشرق للأجهـــزة والأدوات الكهربائية •

٢ ـ الشركة العـــربية لأجهـــزة القيـــاس الصناعية •

١ — شركة الشرق للأجهزة والأدوات الكهربائية

تواجه شركة الشرق للاجهزة والأدوات الكهربائية مشكلة حقيقية بسبب المخزون من المواد والمنتجات • وفى آخر اجتماع لمجلس الادارة اتفق الاعضاء على ضرورة تخفيض مخزون المواد الاوليـة والمهمات بما قيمته ٤٠٠٠٠٠ جنيها وذلك للمحافظة على رأس المال العامل من هذا الاخطبوط ـ على حد تعبيرهم •

ومن أجل هذا الغرض فقد تم جديثا تعيين السيد / وليد عبد الله كمدير مشـتريات لشركة الشرق للأجهـزة والادوات الكهربائيـة • وفى مقابلة التعيين أخبره المدير العام للشركة « أن المخزون يمثل المشكلة الاساسية للشركة ، وأن هذا هو السبب الذى من أجله يبحثون عن مدير للمشـتريات ومراقبـة المخزون • أن الجميع ينتظرون كيف ستتخلص الشركة من هذا « الشحم » الذى تراكم لدرجة أنه أصبح يؤثر فى حركة الشركة » • كما أخبره بأن تعليمه وخبرته الماضية تجعله يتوقع منـه النجاح فى حل هذه المشكلة •

وتمتلك شركة الشرق للأجهزة والادوات الكهربائية ثلاثة مصانع متباعدة يرأس كل منها نائب للمدير العام ، كما أن بكل مصنع شخص مسئول عن نشاط المشتريات يتبع نائب المدير العام •

وقد بدأ السيد / وليد عبد الله بحثه للمشكلة بالبدء بتنظيم زيارات لمصـانع الشركة للالمـام بأبعاد المشكلة والاستماع الى الافراد الذين يلمسونها عن قرب • وفى المصنع الاول سمع من المشرف على المشتريات ما يلى « لا نعرف ما هى نوع المساعدة التى سيقدمها لنا المركز الرئيسى فيما يتعلق بالمخـزون يا سيد وليـد • اننا نقوم بصنع المنتج الرئيسى

للمصنع منذ ما يزيد على الستين عاما ، ويدرك كل عميل من عملائنـــا أنه يستطيع الحصول منا على جـزء بديل أو قطـع الغيـار اللازمـة لأى جهاز من الأجهزة التى قمنا بانتاجها طوال هذه المدة . وفى الواقع فان هذه هى الخدمة الحقيقية التى تبيع منتجاتنا . انظر الى هذا المخزون من ألواح الصاب والمواد الخام الاخرى الذى يرتفـع هنـاك . اننى لا أتخيل وجود شركة أخرى فى البلد تتمتع بمثل هذا المخزون المتـاح للانتاج وتلبية طلبات العملاء . لقد احتاج هذا منـا الى سنين طويلة لبنـاء هذا المخزون ، وأنه ليساوى الملايين » .

وفى المصنع الثانى الذى يقوم بانتاج الادوات الكهربائية أخبره مدير مشتريات المصنع : « أؤكد لك أننى أحاول أن أجعل نسبة المخزون الى المبيعات قريبة أو مطابقة للمستوى الذى تريده الادارة العليـا عندكم فى المركز الرئيسى . أن المواد المشتراة لا تمثل معظم المخزون الآن فى مصنعنا . فالمخزون الكبير الذى كان لدينا فى ربع السنة الاخير هو الآن تحت الصنع أو فى شكل منتجات نهائية . تعال الق نظرة على المخزن ، فكل شىء معبأ ومحزوم فى انتظار الارتفاع الموسمى القادم . لقد قضينا الشهور الاخيرة محاولين انتاج كل هذه الكمية حتى لا تضيع منا أى فرصة بيعية فى الموسم القادم . كل ما آمله هو أن يكون تنبؤنا بالمبيعات صحيحا » .

وعند زيارة المصنع الثالث أخبر مدير المشتريات المحلى السـيد/ وليد عبد الله بما يلى :

« ليس لدينا هنا أى مشكلة مخزون . فكل أموالنا مستغلة فى تلك الاجزاء والاجزاء التى تراها هناك على أرضـية المصنع والتى نقوم بانتاجها بناء على طلبيات العمـلاء ، والاجزاء الجاهزة التي نشتريها

تدخل مباشرة فى انتاج جهاز يورد للمصانع والهيئات الحكومية • وانت تعرف بالطبع طالما أن عميلنا الرئيسى هو الحكومة فان هذا لا يجعلنا نواجه أى مشكلة فى مخزون السلع تامة الصنع » •

وبعد القيام بهـذه الزيارات شعر السيد / وليـد عبد الله أنه لن يتمكن من حل مشكلة المخزون فى كل مصنع نظرا لتبعية كل من هذه المصانع لنائب للمدير العام للشركة • غير أنه من ناحيـة أخـرى كان يحس بأن الجميع يتوقعون منه الوصـول الى نتائج ايجابية وسريعة وذلك بحكم قربه من مستوى الادارة العليا وخبرته الماضية •

والمطلوب الاجابة على السؤالين التاليين :

١ — ماهى مشـاكل المخـزون التى تعانى منها شركة الشرق للاجهزة والادوات الكهربائية ؟

٢ — كيف يستطيع وليد عبد الله حل هذه المشاكل ؟

٢ ـ الشركة العربية لأجهزة القياس الصناعية

تقوم الشركة العربية لاجهزة القيـاس الصناعية بتصميم وانتاج وتسويق العدادات التى تقيس سرعة وكمية انسياب السوائل وكذلك أجهزة التحكم فيها • وتباع هذه العدادات والاجهـزة لعدد كبير من الشركات الصناعية بصفة عامة وشركات الصـناعات الكيماوية بصفة خاصة • وقد أنشئت الشركة منذ حوالى ٣٠ عاما مع بداية الاتجاه نحو التصنيع • وأديرت بطريقة متحفظة ، واتسم نموها بالبطء حتى وصلت الى حجم العمالة الحـالى الذى يبلغ ١٠٠ عامل ، وقد بدأت الشركة كشركة تضامن ، وكان المصدر الاساسى لتمـويل التوسع هـو اعادة استثمار الارباح •

ونظرا لان نظم العمل المختلفة قد وضعت عند انشاء الشركة ، فقد رؤى ضرورة اعادة النظر فيها لتناسب المشاكل المعقدة التى نتجت عن نمو حجم الشركة • وفى هذا الاطار تفكر الادارة فى مدى ضرورة وضع نظام رسمى لمراقبة المخزون •

ويضم خط منتجات الشركة حوالى ٤٠ صنفا متفاوتا فى الحجم • ويتم صنع معظم هذه الاصناف فى أحجام وموديلات مختلفة مما يجعل عدد المنتجات النهائية يصل الى حوالى ٣٠٠ من الاحجام والموديلات المختلفة للأصناف التى يتكون منها خط الانتاج • ويعتبر نصف هـذا العدد موديلات نمطية لم يتغير تصميمها بدرجة تذكر خلال السنوات العشرة الاخيرة • أما النصف الآخر فيتمثل بعضـه فى منتجات تتسم بالتغـير الفنى المستمر ، وجزء قليل منه ينطوى على مواصفات خاصة يحددها العملاء لمقابلة احتياجات عمليات صناعية خاصة • ويتوقف مركز

الشركة داخل الصناعة على قدرتها على التفوق على منافسيها من حيث التصميم ، وجودة المنتج ، وخدمة العملاء ، والسعر ، وبنفس هذا الترتيب تقريبا •

وليس هناك فى الوقت الحاضر نظاما رسميا لمراقبة المخزون • كما أنه ليس هناك سجل للمواد الاولية ، أو الاجزاء المشتراة أو الاجزاء التى يتم صنعها داخل الشركة • غير أن الشركة تحتفظ بسجل لكل صنف يسمى « سجل الانتاج والمبيعات » • يبين هذا السجل الرصيد الحالى ، والكمية التى يجرى صنعها حاليا ، والاوامر التى تم تسلمها من العملاء ، وأسماء العملاء ، وتواريخ التسليم المتفق عليها • كما يبين هذا السجل الرصيد الادنى للمخزون والكمية النمطية التى يتم انتاجها • وقد حددت هذه البيانات بواسطة الادارة العليا بعد أخذ عدة عوامل فى الاعتبار وذلك مثل المبيعات السابقة من الصنف ، والوقت اللازم للانتاج ، واقتصاديات الانتاج ، واحتمالات التقادم ، وامكانيات التخزين ، والموارد المالية للشركة • وفى العام الماضى اضطرت الشركة الى تعديل وزيادة الحد الادنى وكمية الانتاج بالنسبة لمعظم الاصناف بسبب زيادة المبيعات وتعديل تواريخ التسليم وزيادة عدد مرات الانتاج•وكان هناك شعور بأنه من المناسب تحديد ٣ — ٤ مرات انتاج بالنسبة لكل صنف • وتستغرق كل مرة (دورة) انتاج ما بين ٩ — ١٢ أسبوعا ، يستغرق منها الصنع الفعلى ما بين ٢ — ٤ أسابيع ويستغرق معظمها فى توفير الصلب • وقد لوحظ حديثا أن غالبية الانتاج يتفق على بيعها قبل اتمام انتاجها ، مما يؤدى الى البدء فى انتاج كمية أخرى قبل الانتهاء الكامل من سابقتها • ويقدر عدد أوامر الانتاج التى يتم البدء فيها فى الوقت الحاضر بحوالى ٥٠ — ٦٠ شهريا •

وعندما يتم استلام طلب من العميل يقيـــد فى سجل الانتاج والمبيعات وعندما تؤدى هذه الاوامر الى تخفيض الرصيد الموجـود الى الحد لادنى ، تعمل مذكرة مبينا بها الرصيد وكمية الانتاج النمطة ونرسل الى المشرف على المصنع •

وقبل أن يحدد المشرف على المصنع الكميـة التى تنتج بالتحـديد يسترشد بالكميات التى سـبق أنتاجهـا • كما يستطلع — بشكل غير رسمى — آراء المسـئولين فى الادارة الهندسية ، وادارة التصميم ، وادارة البيع ، والادارة المالية وذلك قبـل كل دورة انتاج • بعد ذلك يقوم بأعداد قائمة يطلق عليها « كشف الشراء أو الصنع » للصـنف المطلوب يبين فيها الاجزاء المختلفة المطلوبة ، رقم المصنع الخاص بكل جزء ، المواد التى يصنع منها كل جزء ، وعدد الاجزاء اللازمة لكل وحدة تامة الصنع من الصنف ، والتاريخ التقديرى لاتمام العملية •

ثم يرسل كشف الشراء أو الصنع الى المشرف على التجميع الذى يقوم بمراجعة الاجزاء المطلوبة ويسجل قرين كل منها الاعداد المتجمعة لديه من دورات الانتاج السابقة ، حيث لا توجد سجلات خاصة بمثل هذه الاجزاء التى تتبقى من كل دورة انتاج • وتحفظ هذه الاجـزاء فى صناديق فى ادارة التجميع ، وما يسـجل منها على كشف الشراء أو الصنع يتم عزله فى صندوق مستقل يبين عليه التاريخ الذى سيتم فيه تجميع هذه الطلبية واستخدام الاجزاء الموجودة فى هذا الصندوق •

بعد ذلك يعـاد هذا الكشف الى المشرف على المصنع الذى يقوم بمراجعته لتحديد الاجزاء التى ستصنع وتلك التى تشترى بكميات أكبر من اللازم للطلبية الحالية • واذا كانت هناك أجزاء مشتركة بين أكثر

من صنف فانه يقوم بتجميعها معا • وقبل أن يرسل الكشف الى مدير المشتريات يضع المشرف على المصنع التاريخ التقديرى لاتمام الصنع ويتم قيد هذا التاريخ فى سجل الانتاج والمبيعات •

ويعتبر مدير المشتريات مسئولا عن توفير ألواح الصلب ، والمواد الاخرى ، والاجزاء المطلوبة • ويشترى الصلب بالكمية المطلوبة تماما لأمر الانتاج ، كما يتبع نفس الاسلوب فى شراء مواد أخرى كثيرة • أما بالنسبة للمواد النمطية فانه من الممكن شراء أكثر من احتياجات أمر تشغيل واحد • وبصفة عامة ، لا يلجأ مدير المشتريات الى تغيير الكمية المطلوبة الابعد مناقشة الأمر مع المشرف على المصنع •

وعند وصول الاصناف المطلوبة تتم مراجعتها على كشف الاشراف أو الصنع • وترسل بعد ذلك الى المخزن ، أو الى ورشة الصنع • أو الى قسم التجميع اذا كانت هذه الاصناف عبارة عن أجزاء جاهزة •

ولم تجر محاولة جديدة لجدولة عمليات الصنع ولهذا فان المشرف يتمتع بحرية كبيرة فى أن يعمل فى انتاج أى طلب تشغيل تكون الاصناف اللازمة لانتاجه قد تم تسلمها • ونتيجة لذلك فانه يتحكم فى درجة استغلال كافة الآلات والعمال والوفاء بمواعيد الانتهاء من أمر التشغيل الذى سبق تقديره •

وبعد أن يتم صنع الاجزاء فانها ترسل الى قسم (خط) التجميع حيث توضع فى الصندوق الخاص بأمر التشغيل مع الاجزاء الخاصة بهذا الامر المتبقية من الاوامر السابقة • وعندما تكتمل جميع الاجزاء يبدأ التجميع • أما بالنسبة للوحدات تامة الصنع فانها اما أن ترسل الى المكان المخصص لها أو تشحن مباشرة الى العملاء •

ولا يتم قيد الوحدات المنتجة فى سجل المبيعات والانتاج الا بعد الانتهاء من انتاج الطلبية بالكامل • ونتيجة لذلك فان هذا السجل لا يبين الحالات التى يتم فيها انتـاج معظم الطلبيـة فى وقت مبكر عن وقت التسليم ، مما كان يؤثر على المركز التنافسى للشركة • ومن جهة أخرى فان هذا المركز يتأثر نتيجة ميل المشرف على المصنع الى اعطاء نفسه مدة زمنية أطول مما يتطلبه الانتاج الفعلى للطلبية •

وقد شعر بعض المسئولين بضرورة وضع نظام للرقابة على المواد الاولية • والاجزاء (المنتجة أو المشتراة) ، والوحدات تامة الصنع • وكان مبررهم فى ذلك هو الفرص البيعيـة التى تضيع على الشركة ، والاسراف الذى يصاحب شراء وانتاج كميات صـغيرة ، والتعطيل فى الانتاج والتجميع الناشىء عن عدم توافر المواد أو الاجزاء المطلوبة• ونظرا لعدم وجود سجلات وبيانات كافية فانه لم يتم تقدير الوفورات التى يتوقع تحقيقها •

غير أن البعض قد اعترض على تغيير نظام واجراءات التخزين الحالية متذرعا فى ذلك بمخاطر التقادم التى قد تنشأ عن تراكم المخزون• وعدم توافر رأس المال العامل اللازم لتمـويل المخـزون الذى سيتم الاحتفاظ به فى المتوسط ، وكذلك عدم توافر المساحات اللازمة لاستيعاب هذا المخزون وأخيرا فان من يعارضون تغيير نظام واجراءات التخزين الحالية قد أشاروا الى أن استثمار أموال الشركة فى المبانى ، والمعدات ، والبحوث والتطوير سيعطى عائدا أكبر •

والمطلوب الاجابة على الأسئلة الآتية :

١ ـ ما هو التصرف الذى تقترح على الشركة العـربية لاجهزة

القياس الصناعية اتخاذه ؟ دعم اقتراحك بتحليل نقط القوة والضعف الخاصة بهذه الشركة •

٢ — ما هو تقييمك لرأى الفريق الذى يعارض وضع نظام أكثر أحكاما للمخزون ؟

٣ — هل تختلف اجابتك على السؤال الاول اذا كانت هذه الشركة تقوم بصنع منتج واحد ؟

٤ — كيف تتأثر مشاكل مراقبة المخزون بحجم الأعمال الكلى للشركة ؟

الباب السابع

الشراء بالسعر المناسب

* مقدمة :
* أهمية السعر فى الشراء الصناعى .
* الاطار الاقتصادى العام .
* طرق الحصول على السعر المناسب .
* فحص وتحليل السعر .
* الطرق العملية لتقدير السعر .
* تحليل التكلفة .
* منحنى التعلم وتحليل التكلفة .

الباب السابع

الشراء بالسعر المناسب

مقدمة :

ان القدرة على توفير احتياجات المشروع بالسعر المناسب فى فترات ثبات الاسعار أو التضخم أو الانكماش تعتبر العامل الحاسم فى التفرقة بين نجاح أو فشل المشروع • ويفسر رجال المشتريات المحترفون السعر المناسب على أنه يعنى السعر « العادل أو المعقول » • ولكن عيب هذا التفسير يرجع الى أنه ليس هناك اتفاق على مجموعة واحدة من المبادىء التسعيرية التى يمكن استخدامها فى حساب السعر العادل أو المعقول لكل عملية شرائية • فالسعر العادل الذى يمكن الحصول عليه من مورد معين ليس بالضرورة كذلك بالنسبة لجميع الموردين سواء كان ذلك فى نفس الفترة الزمنية أو فى فترات زمنية متباينة • ومعنى ذلك أن الوصول الى تحديد السعر المناسب يتطلب تقييم مجموعة من العوامل التى تتغير بشكل مستمر • وفى ضوء الظروف التى تحيط بكل عملية شرائية فى وقت معين • ومن ثم فان الطبيعة المتغيرة للسعر المناسب تجعل تحديده أمرا ذا أهمية أساسية للمشروع الذى يريد أن يعمل بشكل تنافسى •

ومن المفيد لكل من المشترى والبائع — على السواء — أن تكون هناك مجموعة من المعايير التى يمكن تطبيقها لتحديد السعر بطريقة صحيحة • ولا شك أن هذه الفائدة تكون أكبر لو أمكن جمع كل هذه المعايير فى معادلة رقمية واحدة يمكن تطبيقها بالنسبة لجميع

المنظمات ، وجميع عمليات الشراء . ولكن فى غيبة مثل هذه المعادلة المحددة لا يجد رجال المشتريات مناصا من الاسترشاد ببعض العموميات النظرية والعملية المتاحة لهم . فمثل هذه المبادىء العامة — اذا طبقت بطريقة صحيحة — تمكنهم من أخذ معظم المتغيرات التى تؤثر على مشكلة التسعير فى الاعتبار .

ونناقش فيما يلى أهم الجوانب المتعلقة بالسعر المناسب للشراء.

أهميــة السعر فى الشراء الصناعى :

تشير نتائج معظم البحوث والدراسات التى أجريت فى مجال الشراء الصناعى وكذلك الشراء بواسطة المنظمات الحكومية الى أن السعر يأتى بين أهم العوامل التى تؤثر فى قرار الشراء بصفة عامة ، وقرار اختيار مصدر التوريد بصفة خاصة .

فمن الدراسة التى قام بها بكنر Buckner, H. على الصناعة البريطانية بصفة عامة (١) تتضح أهمية السعر من الجدول الآتى :

(1) Buckner, H., Op. Cit., P. 91.

الافراد الذين ينتمون الى هذه الوظائف مستعدون بالنسب المبينة — لتغيير موردهم المفضل مقابل تخفيضات السعر الآتية	الادارة العليا	الادارة التنفيذية	مهندسو الانتاج	مهندسو التصميم	مهندسو الصيانة	افراد البحوث	افراد المشتريات	افراد التمويل	افراد البيع	آخرون
تخفيض اقل من ١ ٪	٢	٩			٥		٣	٤	١	٥
١ — ٤ ٪	٣٨	٢٢	٣٦	٤٤	٣٥	٣٢	٢٩	٤٠	٣٨	٥٠
٥ — ٩ ٪	٣٩	٣٩	٤٢	٣٢	٤٨	٤٢	٥٤	٣٤	٤٢	١٣
اكثر من ١٠٪	٢١	٢٠	٢٢	٢٤	١٢	٢٦	١٤	٢٢	١٩	٢٢

جدول يبين أهمية السعر في جميع الصناعات

ولفهم مضمون هذا الجدول نجد على سبيل المثال أن مهنـــدسى التصميم على اســـتعداد لتغيـــير المـــورد الحـــالى فى ٤٤ ٪ من الحالات مقابل تخفيض سعرى يبلغ ٤ ٪ • وبالمثل فان رجال المشتريات على استعداد لتغيير المورد الحالى فى ٥٤ ٪ من الحالات مقابل تخفيض سعرى يبلغ ٩ ٪ •

وقد خلصت هذه الدراسة الى أن أهم العوامل التى تؤثر فى قرار الشراء هى :

١ ــ القدرة على مقابلة المواصفات الفنية (المقدرة الفنية) •

٢ ــ الخـــدمة •

٣ ــ الســـعر •

٤ ــ المحافظة على مواعيد التسليم •

٥ ــ الخبرة الســابقة •

ولا شك أن هذه النتائج عامة حيث أنها مستخلصة من استقصاء شمل ٣٠٠٠ منشأة تنتمى الى ٩ صناعات بريطانية ، وبالتالى فان أهمية السعر فى موقف محدد لا يمكن فصلها عن بعض العوامل المؤثرة مثل :

١ ــ هيكل الصناعة الموردة (عدد المشروعات ، درجة المنافسة)•

٢ ــ الحالة الاقتصادية العامة (الرواج ، الركود ، الكساد) •

٣ ــ أهمية المشروع كمشترى •

٤ ــ درجة ولاء المشروع المشترى للمورد •

٥ ــ اجمالى قيمة مشتريات الصنف •

وتتفق هـذه النتـائج المقدمة ــ بصـفة عامة ــ مع النتـائج المستخلصة من دراسة المنظمات الحكومية • فمن بحث قام به المؤلف وشمل ٢٧ جامعة فى المملكة المتحدة اتضح أن أهم العوامل التى تؤثر فى اختيار مصدر التوريد من وجهـــة نظر كل من رجال المشـــتريات والادارات المستخدمة مرتبة حسب أهميتها هى كما يلى (١) :

١ ــ الخبرة السابقة المرضية •

٢ ــ القدرة على القيام بالخدمة (الصيانة وتوفير قطع الغيار)•

٣ ــ اعطاء تخفيضات سعرية خاصة •

٤ ــ المحافظة على مواعيد التسليم •

٥ ــ السماح بفترة تجربة للآلة المباعة •

وفى كلتا الدراســتين يتضــح أن الســعر يأتى من بين أهم ثلاثة عوامل مؤثرة فى قرار الشراء عامة وقرار اختيار مصدر التوريد خاصة•

واذا كانت هذه النتائج مستخلصة من دراسات تمت فى السوق البريطانية ، فان النتائج الخاصة بالســوق المصرية تختلف فيما يتعلق بنظرة مديرى المشتريات الى أهمية عنصر السعر كعامل مؤثر فى قرار الشراء بصفة عامة وقرار اختيار مصدر التوريد بصفة خاصة •

ويبين الجدول الآتى العوامل المؤثرة فى اختيار مصــدر التوريد فى كل من القطاعين على حدة وفيهما معا •

---

(1) Abdelrehim, M.A., Op. Cit., PP. 310-320.

جدول يبين العوامل المؤثرة فى اختيار مصدر التوريد فى كل من القطاعين على حدة وفيهما معا

العوامل	القطاع الحكومى			القطاع العام			مجموع القطاعين		
	عدد مرات الاختيار	متوسط الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية *	عدد مرات الاختيار	متوسط الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية	عدد مرات الاختيار	متوسط الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
١ـ تخفيضات سعرية	٢٠	٧	١	٣٦	٧ر١٧	١	٥٦	٧ر١	١
٢ـ تسهيلات فى الدفع	١٥	٥	٥	٣٢	٥ر١٩	٣	٤٧	٥ر١	٤
٣ـ الالتزام بمواعيد التسليم	٢١	٦ر٧	٢	٣٧	٦ر٤٣	٢	٥٨	٦ر٥	٢
٤ـ الخدمة اللاحقة	١٩	٤ر٦	٦	٣٢	٤ر٢٥	٦	٥١	٤ر٤	٦
٥ـ الخبرة السابقة	١٧	٥ر٧١	٣	٣١	٥ر١٦	٤	٤٨	٥ر٤	٣
٦ـ القرب الجغرافى	١٦	٣ر٥	٧	٢٤	٢ر٩٢	٧	٤٠	٣ر٢	٧
٧ـ السمعة العامة	١٩	٥ر١	٤	٢٧	٤ر٢٦	٥	٤٦	٤ر٨	٥
٨ـ العلاقة مع ممثلية	٨	١ر٥	٨	٢٠	١ر٤	٨	٢٨	١ر٤	٨

* لحساب قيمة هذا المتوسط اتخذ الترتيب العكسى بمثابة اوزان ، ويتراوح مدى قيمة المتوسط بين ١ ، ٨
وكلما زادت القيمة كلما دلت على زيادة الاهمية النسبية للعامل .

ومن هذه البيانات يمكن استنتاج ما يلى :

١ — أن أهم خمسة عوامل مؤثرة فى قرار اختيار مصدر التوريد فى القطاعين معا هى :

(أ) تخفيضات سعرية •

(ب) الالتزام بمواعيد التسليم •

(جـ) الخبرة السابقة •

(د) تسهيلات فى الدفع •

(هـ) السـمعة العامة •

ومعنى ذلك أن التخفيضات السعرية تأتى فى المرتبة الاولى بالنسبة لكل قطاع على حدة وللقطاعين معا • ومع أن هذه النتيجة تختلف مـع النتائج السابقة ومع الفكرة العامة ، الا أنه يمكن تقـديم التفسـير الآتى لهـذا :

(أ) سهولة مقارنة عنصر السعر بوحدات نمطية وذلك مقـارنا بعوامل أخرى مثل الخدمة أو السمعة العامة •

(ب) فى حالة اتباع المناقصة كطريقة أساسية للشراء فانه بعـد التأكد من مطابقة المواصفات يكون العنصر الرئيسى للمفاضلة هـو السـعر •

(جـ) أنه لا يمكن الفصل بين الاهمية التى تعطى للسعر والظروف الاقتصادية المختلفة التى يتسم بها المجتمع الذى يتم فيه التعامل •

٢ ــ اعطاء الالتزام بمواعيد التسليم الترتيب الثانى فى الاهمية يرجع الى أن ادارات الاستخدام غالبا ما لا تترك وقتا طويلا لاجهزة الشراء لتوفير احتياجاتها ، وبالتالى فان فترة التوريد تكون قصيرة ،

الامر الذى يؤدى الى أهمية التوريـد فى المواعيـد المتعـاقد عليها • يضاف الى ذلك ظروف النقص التى يتسـم بهـا السـوق ورغبة أجهزة المشتريات فى تفادى شكوى جهات الاستخدام بسبب تأخر وصول احتياجاتها •

٣ ـ اختلاف ترتيب أهمية الخبرة السابقة فى كل من القطـاعين يعطى تفسيرا اضافيا لفكرة الخمول النسبى الذى يتسـم به الشراء الحكومى مقارنا بالشراء الصناعى •

٤ ـ بينما نجد أهمية تقديم تسهيلات فى الدفع تأتى فى المرتبـة الثالثة فى القطاع العام ، فانها تأتى فى المرتبة الخامسة فى القطـاع الحكومى • ويعكس هذا اختلافا أساسيا فى أسلوب التمويل الخـاص بكل منهما • فبينما تحتاج منظمات القطاع العام الى تحديد تدفقـاتها النقدية والموازنة بين المدفوعات والمقبوضات النقدية ، فان منظمات القطاع الحكومى تعتبر أن الاموال متوافرة ومتاحة للاستخدام بمجـرد تحديد الاعتمادات الخاصة بها فى الموازنة العامة للدولة •

٥ ـ أن ذكر السمعة العامة بين أهم خمسة عوامل مؤثرة ، بينما المتوقع اعتبارها بمثابة عامل مرجح ، ربما يعكس رغبة مديرى المشتريات فى التعـامل مع موردين ذوى سمعة طيبة ، وذلك درءا للشـبهات التى شاعت مؤخرا فى مجال العمل الشرائى •

أما بالنسبة لاهمية السعر بشكل محدد فانه يمكن استخلاصها من الجدول الآتى الذى يبين العلاقة بين تخفيض السـعر وتغيير مصـدر التوريد وذلك من وجهة نظر مديرى المشتريات وعددهم ٢٧ يمثل كل منهم احدى الجامعات التى شملتها الدراسة •

جدول يبين تأثير تخفيض السعر على تغير مصدر التوريد

وذلك من وجهة نظر مديرى المشتريات

الاستعداد لتغيير مصدر التوريد مقابل تخفيض سعرى يبلغ	العدد	النسب	النسبة المتجمعة
أقل من ٥ ٪	١١	٤٠ر٨	٤٠ر٨
٥ — ١٠٪	٨	٢٩ر٦	٧٠ر٤
١١ — ١٥٪	٣	١١ر١	٨١ر٥
اكثر من ١٥٪	٣	١١ر١	٩٢ر٦
لن يغير مقابل اى تخفيض	٢	٧ر٤	
المجموع	٢٧	١٠٠	

والواقع أن بيانات هذا الجدول يمكن تفسيرها بأكثر من طريقة، الا أن أهم النتائج التى يمكن استخلاصها منها فهى كما يلى :

١ — أن حوالى ٤١٪ من مديرى المشتريات مستعدون لتغيير مصدر التوريد الحالى مقابل تخفيض فى السعر فى حدود ٥٪ .

٢ — أن ٩٣٪ تقريبا من مديرى المشتريات مستعدون لتغيير مصدر التوريد الحالى مقابل تخفيض سعرى يبلغ ١٥٪ أو أكثر .

٣ — أن ٧٪ فقط من مديرى المشتريات متمسكون بمورديهم الحاليين ولن يغيروهم مقابل أى تخفيض فى السعر .

٤ — حيث أن المنتجات التى شملتها الدراسة (الآلات والمعدات المكتبية) تتمتع بدرجة عالية من النمطية كما أن سوقها يتسم بالمنافسة الحادة فان ذلك يفسر حاجة ٦٠٪ من مديرى المشتريات الى تخفيض فى السعر يزيد عن ٥٪ حتى يوجد لديهم الدافع الى تغيير مصدر التوريد .

٥ — أن هذه النتائج تشير الى درجة استعداد (نية) مديرى

المشتريات لتغيير مصدر التوريدأكثر من أشارتها الى قيامهم فعلا بذلك (تصرف فعلى) ؛ وذلك عندما يكون عنصر الوفر المالى هو المتغير الوحيد ،المؤثرعلى علاقة المشترى بالمورد • وبقاء جميع العناصر الاخرى ثابتة وهو ما نادرا ما يحدث فى الحياة العملية •

٦ — أن هذه النتائج مجتمعة تشير الى انخفاض درجة الولاء للمورد بالنسبة للاصناف التى شملتها الدراسة •

ومن الجدير بالذكر أن هذه الدرجة المنخفضة من الولاء لا ترجع الى نشاط مديرى المشتريات فى بحث السوق ولا الى أهمية هذه المنظمات كمشترى بقدر ما ترجع الى عوامل متعلقة بطبيعة المنتجات (تمتعها بدرجة عالية من النمطية) وكذلك بطبيعة السوق (ارتفاع درجة المنافسة ، وكثرة عدد الموردين) •

واذا كانت النتائج السابقة متعلقة بدراسات أجريت فى الخارج، فان الوضع ليس مختلفا عن ذلك بالنسبة للمنظمات المصرية • فقد اتضح من الدراسة التى قام بها المؤلف والتى سبقت الاشارة اليها أكثر من مرة وشملت ٣٧ شركة قطاع عام ، ٢٢ وزارة وهيئة عامة ، ان درجة استعداد مديرى المشتريات لتغيير الموردين الحاليين نظير تخفيض سعرى يحصل عليه من مورد آخر مماثل تظهر على النحو المبين فى الجدول الآتى :

جدول يبين أثر تخفيضات السعر على تغيير مصدر التوريد

مقدار التخفيض فى السعر	من يغيرون مصدر التوريد عدد	%	المتجمعة النسبة
فى حدود ٥٪	[illegible]	٤٤ر١	٤٤ر١
٥٪ — ١٠٪	٦	١٠ر٢	٥٤ر٣
١٠٪ — ١٥٪	٨	١٣ر٥	٦٧ر٨
اكثر من ١٥٪	٩	١٥ر٣	٨٣ر١
لن يغير مقابل اى تخفيض	١٠	١٦ر٩	
المجمـــوع	٥٩	١٠٠	

ومن بيانات هذا الجدول يمكن استنتاج ما يلى :

١ — أن هناك استعدادا لدى مديرى المشتريات فى ٤٤٪ من المنظمات التى شملتها الدراسة لتغيير المورد الحالى مقابل تخفيضات فى الأسعار فى حدود ٥٪ فقط • وفى حالة زيادة نسبة التخفيض الى ١٠٪ فان نسبة من لديهم استعداد لتغيير مصدر التوريد ترتفع الى ٥٤٪ تقريبـــا •

٢ — أن نسبة من ذكروا أنهم لن يغيروا مصدر التوريد مقابل أى تخفيض فى السعر تبلغ ١٧٪ فقط •

٣ — أن هذه النتائج تعنى انخفاض درجة الولاء لمصادر التوريد الحـاليـة •

وقد تبدو هذه النتيجة غريبة أو غير متوقعة فى ضوء ظروف سوقنا المحلية التى تتسم بأنها سوق بائعين بصفة عامة • غير أنه يمكن تفسير هذه النتائج اذا أخذنا فى الاعتبار ما يلى :

١ — أن هذه النتيجة تعكس الوضع الاجمالى لجميع المنظمات وبالنسبة لجميع أنواع المجموعات السلعية التى تشتريها • وربما يختلف الوضع عن ذلك اذا تم اعتبار مجموعة أو مجموعات سلعية معينـــة

وبالنسبة لمنظمة أو منظمات معينة • والسبب فى ذلك أنه ــ كما ذكرنا من قبل ــ لا يمكن فصل الولاء لمصدر التوريد عن هيكل السوق المورد ؛ وأهمية المنشأة المشترية كعميل ؛ ودرجة أهمية الصنف لهما ، ومدى توافر بدائل له •

٢ ــ أن هذه النتيجة متأثرة باتباع المناقصة كطريقة أساسية للشراء فى المنظمات موضع الدراسة ، فى حين أن الولاء الحقيقى لمصدر التوريد يظهر بشكل واضح عند اتباع طريقة الشراء المباشر بصفة رئيسية •

٣ ــ ربما تعبر هذه النتيجة عن عدم الرضاء عن مستوى أداء الموردين الحاليين بصفة عامة •

٤ ــ أن هذه النتيجة متسقة مع النتيجة التى سبق التوصل اليها بخصوص ازدياد الاهمية التى يعطيها مديرو المشتريات لعنصر السعر •

ــ الاطار الاقتصادى العام :

يفرق الاقتصاديون الكلاسيكيون بين ثلاثة أنواع من المنافسة هى المنافسة الكاملة ، والاحتكار ، والمنافسة المحدودة • وهناك عدد من الخصائص التى تميز حالة المنافسة الكاملة وهى :

١ ــ أن السوق يضم عددا كبيرا من المشترين والبائعين ذوى الاهمية المتساوية •

٢ ــ أن السلع التى يتم التعامل فيها متجانسة بحيث تسمح بالاستبدال والاحلال فيما بينها •

٣ ــ أن المشترين والبائعين لديهم معرفة كاملة بأحوال السوق •

٤ — أن المشترين يتصرفون دائما بطريقة رشيدة ؛ كما أن البائعين يتمتعون بحرية الدخول أو الخروج من السوق .

وفى مثل هذه الظروف لا يكون تصرف المشترى أو البائع الواحد ذى أهمية تصل الى درجة التأثير على السوق ككل وبالتالى فانه لا يستطيع التأثير على حركة السعر . والتأثير الوحيد الذى يملكه المتعامل فى هذا النوع من السوق هو حريته فى أن يشترى أو لا يشترى، أو يبيع أو لا يبيع . وتحدد قوى العرض والطلب الاسعار فى ظروف المنافسة التامة .

ونقيض هذه الحالة حالة الاحتكار الكامل Monopoly التى يسيطر فيها منتج واحد على عرض السلعة وبذلك يستطيع زيادة أرباحه عن طريق التحكم فى المعروض وفرض علاقة العرض بالطلب التى يريدها . وبين هذين النقيضين تقع حالة المنافسة المحدودة التى قد تتمثل فى وجود عدد قليل من المنتجين يقومون بانتاج سلع متشابهة، أو وجود عدد قليل أو كبير من المنتجين يقومون بانتاج سلع متشابهة ولكن المشترى ينظر اليها على أنها مختلفة .

والحالة الشائعة من هذه الحالات هى المنافسة المحدودة . وبذلك فان معظم المشروعات تتمتع بدرجة من السيطرة والتحكم فى أسعارها لانها لا تبيع سلعا متشابهة الى مشترين لديهم المعرفة الكاملة ويتسمون بالرشد .

ومن الاهمية بمكان أن يدرك المشترى الصناعى حقيقة أن البائعين يتمتعون بالحرية — فى حدود معينة — فى تنظيم أسعارهم . فمناقشة المشترى للاسعار وتفاوضه بشأنها تتوقف على موقع المشروع على الامتداد الذى يمثل درجات المنافسة . فعملية التفاوض فى الاسعار

تكون محدودة جدا مع المشروعات التى تنتمى الى حالتى المنافسة الكاملة والاحتكار الكامل ، كما أنه من المهم أن يدرك المشترى أن معظم المنتجين يميلون الى المحافظة على نفس مستوى السعر خلال فترة زمنية طويلة نسبيا . وفى أثناء هذه الفترات من الثبات يلجأون الى المنافسة بوسائل أخرى مثل الخدمات التى يقدمونها .

ومن ناحية أخرى من المفيد أن نتعرض فى هذه المقدمة لمفهوم الربح العادل كجزء من مكونات السعر .

فكما سبق القول ليست هناك معادلة محددة يمكن استخدامها فى الوصول الى تقدير سليم للسعر المناسب . ولكن هناك مفاهيم معينة يتفق عليها المماربسون والمنظرون فى مجال التسعير . فأحد أهداف الشراء السليم تحقيق علاقات طيبة مع المورد . ويقتضى هذا الهدف أن السعر لابد أن يكون مرتفعا الى الدرجة التى تمكن المورد من الاستمرار فى النشاط وأن يتضمن هامشا من الربح كافيا لاغرائه على قبول التعامل وأن يوجد لديه الدافع للتوريد فى الموعد المتفق عليه . فما هى نسبة الربح التى تحقق ذلك ؟ وما هى الاسس التى تحسب وفقا لها ؟

فاذا حسب الربح كنسبة من التكلفة فان المنتج غير الكفء ذا التكاليف المرتفعة سيحصل على ربح أكبر . وعلى العكس من ذلك فان المنتج الذى يستطيع تخفيض تكاليفه عن طريق محو الاسراف ورفع كفاءة عملياته سيكافأ بالحصول على ربح أقل . فعلى سبيل المثال اذا اعتبر الربح العادل على أنه ١٠٪ من التكاليف فان المنتج الكفء الذى تبلغ تكاليفه ١٠٠٠٠ جنيها سيحصل على ربح قدره ١٠٠٠ جنيها، والمنتج غير الكفء الذى تبلغ تكاليفه ١٥٠٠٠ جنيها سيكون ربحه ١٥٠٠ جنيها . واذا تمكن المنتج الاول من خفض تكاليفه – عن طريق استخدام وسائل أفضل – الى ٨٠٠٠ جنيها فان مكافأته على ذلك ستكون فى شكل

خفض أرباحه بمقدار ٢٠٠ جنيها (حيث سيهبط ربحه من ١٠٠٠ الى ٨٠٠ جنيها) خلاصة ذلك أن مفهوم تحديد الربح العادل فى شكل نسبة ثابتة من التكاليف يعتبر غير واقعى على الاطلاق .

والاساس الثانى الذى يمكن تقييم الربح وفقا له هو علاقة الربح برأس المال المطلوب استثماره لتحقيق هذا الربح . فالربح يمكن أن يحسب كنسبة من رأس المال المستثمر . ولكن فى هذه الحالة يظل ممكنا أن يحصل المنتج غير الكفء على ربح مرتفع . فعلى سبيل المثال اذا كان المشروع أ يستثمر أموالا قدرها ٢ مليون جنيها لانتاج الصنف س . بينما المشروع ب لا يستثمر سوى مليونا من الجنيهات لانتاج نفس الصنف . من وجهة نظر المشترى ليس هناك مبرر على الاطلاق لان يحصل المشروع أ على أرباح أعلى من نظيره ب . أن الاسراف أو عدم الكفاية لا يمكن أن يقوما كأساس للمكافأة . ونتيجة لذلك فان حساب الربح كنسبة ثابتة من الاموال المستثمرة لا يعتبر طريقة سليمة يمكن أن يستخدمها المشترى فى تحديد الربح العادل الذى يحصل عليه البائع .

معنى ذلك أن طريقتى النسبة الثابتة من التكلفة ، والعائد الثابت على رأس المال (مع ثبات العوامل الاخرى) تكافآن المنتج غير الكفء وتعاقبان المنتج الكفء . ولاتخفى أهمية الربح كدافع نحو تحقيق الكفاية ـ يتساوى فى ذلك المجتمع الرأسمالى مع المجتمع الاشتراكى مع اختلاف فى الدرجة ـ ووفقا لذلك فان الربح العادل لا يمكن أن يكون نسبة مئوية ثابتة ، بل ينبغى أن يكون مرنا بحيث يكافىء الكفء . وأحد التحديات التى تواجه المشترى أن يبحث باستمرار عن المنتج ذى التكلفة المنخفضة ويتعامل معه .

طرق الحصول على السعر المناسب :

هناك ثلاثة طرق رئيسية يمكن للمشترى اتباعها للحصول على بيانات عن مستويات الاسعار السائدة بقصد تحديد السعر المناسب • وهذه الطرق هى :

أ — قوائم الاسعار المنشورة •

ب — المناقصـــــة

جـ — التفاوض عن طريق الاتصال الشخصى بالموردين •

وتمثل قوائم الاسعار المنشورة مصدرا هاما لمعـرفة مسـتويات الاسعار واتجاهاتها بالنسبة للسلع النمطية — وبصفة خاصة المنتجات الطبيعية — التى يتم التعامل فيها فى أسواق منظمة ومن الامثلة على ذلك القطن والبن والكاكاو والحديد والفضة والفوسفات والذهب••الخ فهذه السلع لها أسواقها العالمية التى يمكن من متابعة حركة التبـادل فيها معرفة الاسعار اليومية واتجاهاتها •

كما أن من الشائع أن يصدر المنتجون كتالوجات خاصة بالاصناف التى ينتجونها على أساس نمطى وبكميات كبيرة ويحتفظون بها ضمن مخزونهم لتلبيـة الطلب المستمر من السـوق • وفى هـذه الحالـة الاخيرة عادة ما تمثل الاسعار المبينة بالكتالوجات السعر الذى يرغب المورد فى الحصول عليه ، وبالتالى فانها قد تختلف عن السعر الذى يتم التعامل به فعلا ، ويتوقف مدى الاختلاف بين السعرين على الكميـة التى يتم شراؤها ومركز المشروع المشترى وأهميته بالنسبة للمورد •

وتعتبر طريقة المناقصة من الطرق الشائعة الاسـتخدام وبصفة خاصة في مجال المشتريات الحكومية • وقد أدي شيوع هذه الطريقـة

الى وجود اعتقاد لدى عدد غير قليل من العامة والعاملين فى مجال المشتريات أن المناقصة تمثل أسلوبا يضمن حسن استخدام وانفاق المال العام فى مجال الشراء • وواقع الامر أن المناقصة لا تعدو أن تكون احدى ثلاث طرق يمكن استخدامها فى تحديد السعر المناسب • وبالتأكيد ليست المناقصة ضمانا للحصول على أجود الاصناف بأقل الاسعار اذا لم تتوافر الشروط الآتية :

١ ــ أن تكون قيمة المشتريات من الكبر بحيث يمكنها امتصاص كل النفقات الناتجة عن اتباع طريقة المناقصة باجراءاتها الطويلة نسبيا •

٢ ــ أن تكون مواصفات الاصناف المزمع شراؤها واضحة ومحددة تحديدا دقيقا بالنسبة لكل من المشترى والبائع بشكل لا يحتمل معه حدوث أى اختلاف بالنسبة لهذه المواصفات •

٣ ــ أن يكون هناك عددا كافيا من الموردين الذين يتعاملون فى الاصناف المراد شرؤها •

٤ ــ أن تتوافر الرغبة والدافع لدى الموردين الذين يتكون منهم السوق فى التقدم بأسعار تنافسية • فقد تتوافر الشروط الثلاثة السابقة ومع ذلك لا تكون هناك منافسة حقيقية بين الموردين • فالمورد الذى يكون لديه عدد كبير من الاوامر التى لم ينته منها بعد ، لا يكون لديه دافع قوى للمنافسة للحصول على أوامر جديدة ، حيث أن ذلك سيضطره الى تشغيل مصنعه وقتا اضافيا ودفع أجور عن هذا الوقت الاضافى (وهى عادة أعلى من الاجر المدفوع عن وقت العمل الاصلى) ، هذا بالاضافة الى المشاكل الناتجة عن اعادة جدولة الانتاج • فاذا تقدم المورد الذى يوجد فى مثل هذه الظروف بعطاء فان سعره لابد وأن يكون متضمنا كل هذه الاعباء الاضافية •

٥ — أن يكون الوقت المتاح كافيا لاستعمال هذه الطريقة للشراء. فالمورد فى العمليات الكبيرة يحتاج الى وقت للحصول على تقييم عروض الموردين الفرعيين subcontractors أو ما يطلق عليهم عادة موردين من الباطن . حتى يتمكن من حساب السعر المناسب الذى يعرض التوريد على أساسه . هذا بالاضافة الى الاجراءات المتعلقة بطريقة المناقصة من جانب المنشأة المشترية .

اذا توافرت جميع الشروط الخمسة السابقة . فانه يمكن للمشترى الاطمئنان الى أنه سيحصل على أقل سعر ممكن من خلال استعمال طريقة المناقصة فى الشراء . ولا يعنى ذلك أبدا أن المناقصة — كطريقة فى حد ذاتها — تضمن حصول المشترى على أقل سعر ممكن ، أنها تتيح للمشترى هذه الفرصة عن طريق توفير المنافسة بين الموردين .

وأيا كانت الطريقة التى يحصل بها المشترى على البيانات المتعلقة بالسعر المناسب فانه لابد وأن يقوم بفحص الاسعار المقدمة وتحديد مدى مناسبتها أو عدالتها .

فحص وتحليل السعر :

لكى يتأكد المشترى أن السعر المقدم له مناسب ومعقول فانه يجب أن يقوم بفحص وتحليل هذا السعر بالنسبة لكل شراء يقوم به . وكلما زاد تأكده من توافر المنافسة بين الموردين ، كلما قلت درجة تحليل السعر التى يحتاج الى القيام بها . فعندما لا تكون هناك منافسة سعرية فى حالة الصفقات الكبيرة يجب على المشترى تحليل بيانات السعر التى يقدمها البائع تحليلا دقيقا . هذا على الرغم من أنه فى هذه الحالة ليس فى مقدرة المشترى أن يفعل شيئا كبيرا فى المدى القصير لتجنب دفع « ما يفرضه السوق » غير أنه فى المدى الطويل عادة مايمكن

البحث عن مصدر توريد بديل بطريقة أو أخرى ، بل يجب أن يسعى المشترى الى ذلك • فمجرد بحث المشترى عن مورد بديل وعلم المورد الحالى بذلك يجعل الاخير يفكر فى مناقشة أسعاره أو اعادة النظر فيها• كما أن المشترى يمكن أن يستفيد — أو على الاقل يحمى نفسه — عن طريق طلب شهادة من المورد يعترف فيها أن الاسعار المقدمة للاخرين ليست أفضل مما يحصل هو عليه • فهذه الوسائل وما يشابهها تهدف جميعا الى تنبيه المورد الى أن المشترى واع ومهتم بالسعر الذى يدفعه

وليس تحليل السعر هو مجرد المقارنة البسيطة بين الاسعار الحالية والاسعار التى دفعت من قبل لنفس الصنف ، كما أنها ليست مجرد مقارنة الاسعار المعروضة ببعضها • فالاسعار تتوقف على عدة عوامل وتتأثر بها ، مثل تاريخ التسليم ، والكمية المشتراة ، وتكاليف الصنع ومستوى الاجور ، والاحوال الاقتصادية العامة ، وجميعها عوامل تختلف قيمتها بالنسبة للمشترى من وقت لآخر • فمقارنة الاسعار الحالية بالسابقة تصبح محدودة القيمة كلما تباعدت مرات الشراء زمنيا وهو أمر شائع كما رأينا فى حالة الشراء بواسطة المنظمات • ففى وقت المقارنة ربما تكون الاجور قد ارتفعت ، وأن الانتاجية قد ارتفعت بمعدل أكبر مما يجعل وقت انتاج الوحدة أقصر وتكلفتها أقل • ومعنى ذلك أن المنافسة الحقيقية بين الموردين هى أحسن مؤشر يمكن أن يستخدمه المشترى فى المقارنة ، ولكن ذلك يتوقف على توافر الشروط الخمسة التى سبق بيانها قبل قليل• .

وهذه العوامل لا تقلل الحاجة الى تحليل السعر ، فالمقارنة المبدئية البسيطة بين الاسعار المعروضة قد تكشف أن أقل الاسعار ليس واقعيا أو أنه قد حسب على أساس خاطىء • فالسعر الذى يختلف بشكل بين عن جميع الاسعار الاخرى أو عن السعر الذى يتوقعه

المشترى — بناء على تقديره لعناصر التكلفة — لابد وأن ينبه المشترى ويلفت نظره • فهو يعرف أنه لابد من فحص هذا السعر لتحديد ما اذا كان المورد قد أخطأ فى حساب تكاليفه ، أو أنه لم يفهم المواصفات المطلوبة بدقة ، أو أنه يمتاز فعلا فى كفاءة عملياته عن منافسيه •

وعندما لا تتوافر ضمانات المناقصة الحقيقية (أى المنافسة بين الموردين) ولا التقديرات الخاصة بالسعر التى يعدها المشترى ، لايكون هناك مناص من أن يعتمد المشترى على التخمين كطريقة لمقارنة الاسعار، ولاشك أن فى هذا تضحية بالدقة وربما الموضوعية •

الطرق العملية لتقدير السعر :

على الرغم من أن المشترين المتنافسين يعتمدون على اطار النظرية الاقتصادية فى التسعير لتحديد السعر المناسب ، فانه من الاهمية لهم بمكان أن يعرفوا ويستخدموا الاساليب العملية الشائعة فى المجال الذى يتعاملون فيه • فالتسعير الناجح يعتمد عادة — كما هو الحال بالنسبة للقرارات الادارية الاخرى — على الجمع بين كل من النظرية والتطبيق •

وفى الحياة العملية أول ما ينبغى على المشترى عمله للتأكد من التسعير المناسب هو المعرفة الدقيقة thorough knowledge بالاصناف التى يشتريها • فهذه المعرفة لها أهمية مطلقة • فمن يقوم بشراء « ترانزستورات » يجب أن يعرف الخصائص المختلفة لها ، وكيفية عملها أو وظيفتها ، واستعمالاتها فى المجالات المختلفة كما يجب أن تكون لديه معرفة عملية بصنعها • وبالمثل ، من يقوم بشراء سجاد يجب أن يعرف الفرق بين الصوف والقطن والالياف الصناعية المختلفة ، كما يجب أن تكون لديه معرفة عملية بكل نوع منها • أى يعرف مدى

مناسبة كل نوع لاستعمال معين • فبعد توافر هذه المعرفة بالاصناف التى تشترى يستطيع المشترى تكوين فكرة عن مدى السعر المناسب لها ، وتحديد الاسعار التى لا تقع داخل هذا المدى •

وغنى عن البيان أنه عندما يشترى صنف لاول مرة — أى يكون الموقف الشرائى جديدا — فانه يصبح مهما للمشترى البحث عن مصادر موثوق بها للحصول على البيانات المتعلقة بهذا الصنف •

وفى حالات كثيرة يكون من بين الاقسام التى تضمها ادارة المشتريات قسم تحليل المشتريات ، والوظائف التى يؤديها هذا القسم عادة ما تتمثل فيما يلى :

١ — تحليل الاتجاهات وتحديد أسعار المواد الاولية •

٢ — تحليل تكلفة الانتاج الخاصة بالاجزاء الفرعية التى تدخل فى تركيب المنتج النهائى •

٣ — المساعدة فى تحديد سعر الاجزاء المشتراة وتلك التى تصنع داخل المشروع •

وفيما يتعلق بالوظيفة الاولى فانها تقوم على تحليل سعر المكونات ingredients التى تدخل فى تكوين المادة الاولية (مثال ذلك المواد التى تدخل فى تركيب مواد الطلاء) ، وباضافة تكلفة الانتاج ، الثابتة ، فانه يمكن حساب السعر التقديرى أو السعر المستهدف الذى يفاوض المشترى من أجل الحصول عليه •

وفيما يتعلق بالوظيفة الثانية ، فانه يمكن القيام بنفس التحليل السابق بالنسبة للاجزاء الفرعية التى تدخل فى تركيب المنتج اذ يستطيع أحد مهندسى قسم التحليل تقدير تكلفة المواد ، والعمل ،

والتكاليف الثابتة بالنسبة لكل جزء ، ومجموع هذه العناصر يكون التكلفة أو السعر المستهدف الذى يفاوض عليه المشترى . كما أن رجال الشراء ذوى الخبرة والمعرفة بما يشترونه من مواد ، والاسواق التى يتعاملون فيها ، يستطيعون الوصول الى تقديرات دقيقة للغاية للتكاليف .

وبالجمع بين بيانات النوعين السابقين من التحليل ، فانه يمكن الحصول على مؤشرات مفيدة للغاية بالنسبة للاصناف والاجزاء التى تصنع داخل المشروع . وتستخدم هذه البيانات والمؤشرات فى القرارات المتعلقة بالمفاضلة بين الصنع أو الشراء make-or-buy ، وكذلك فى تحسين وسائل الانتــاج .

وليس من غير المعتاد أن يتعرض رجل الشراء لمحاولة رجال البيع باقناعه بأن منتجهم متميز عن المنتجات الاخرى ، وبالتالى فانه لايجب أن يخضع لهذه الطريقة فى حساب تكلفته وسعره . وهذا أمر معروف وشائع فى عالم التسويق وأساليبه ، ويحقق نتائج مذهلة للمشروعات التى تقدم منتجات متميزة وتقنع المشترى باختلافها عن الآخرين . وكمثال على ذلك نجد أن المشروعات التى تنتج آلة التصــوير الفوتوغرافى « بولارويد » وماكينات التصوير (زيروكس zerox) تحقق هامش ربح مرتفع يصل الى ٢٥٪ — ٣٥٪ ، بينما نجد أن هامش الربح فى المنتجات المتنافسة يتراوح بين ٤٪ — ٦٪ وليس هناك اعتراض على دفع سعر مرتفع لمنتج متميز تميزا حقيقيا تتطلبه الحاجة الفعلية ، ولكن الاعتراض على دفع سعر مرتفع مقابل ميزة غير حقيقية ، أو دفــع سعر متميز لمنتج غير متميز ، حيث أن ذلك يعكس عدم كفاءة المشترى ، وتقصيره فى تحليل التكلفة واتخاذ نتائج هذا التحليل كمرشد لتحديد السعــر .

تحليل التـكلفة :

يتحدد مستوى سعر السوق بشكل عام نتيجة التفاعل بين المنافسة بين البائعين من ناحية ومجموع طلب المشترين من ناحية أخرى • وفى هذا الصدد فان الدور الذى تلعبه تكلفة الانتاج والتوزيع فى تحـديد السعر غالبا ما يكون ثانويا • فعندما تكون هناك منافسة قـوية بين البائعين ، فان العطاءات المتنافسة (المناقصات) التى يعرضونها تكون أفضل طريقة للحصول على سعر شراء معقول وعادل ، لان كلا منهم سيعرض السعر الذى يعتقد أنه منخفض بدرجة كافية للحصول على الطلبية ، ويحقق له فى نفس الوقت ربحا معقولا • أما اذا كانت المنافسة غير كافية فان تحليل التكلفة يصبح الاساس الوحيد الذى يمكن المشترى من تحديد السعر العادل والمناسب •

ونقطة البداية فى تحليل التكلفة هى طلب بيان بتفاصيل هـذه التكلفة من المورد • وأنسب وقت لطلب هذا البيان أن يكون مع طلب تقديم العرض أو العطاء ، حتى لا يجد المورد عذرا لعدم تقـديم بيانات التكاليف على أساس أنها تمثل عبئا اضافيا بالنسبة له ، لانه لابد أن يعد هذه البيانات لنفسه حتى يتمكن من تحديد السعر الذى يعرض التوريد على أساسه • ويمكن للمشترى ضمان الحصول على بيانات التكلفة هذه باجراء بسيط للغاية وهو أن يضمن الخطاب الذى يطلب فيه عطاءات عبارة مثل « لن يلتفت الى العروض التى لا يـرفق بها بيانا بعناصر التكلفة » •

والهدف من تحليل التكلفة ، والربح ، والسعر هو الوصول الى سعر يعتبره كل من المشترى والبائع معقولا ومناسبا • ويتطلب تحليل التكلفة أن يعرف المشترى طبيعة كل عنصر من عناصر التـكلفة التى يتحملها المنتج • فمثلا لابد أن يعرف الفرق بين التكاليف المتغيرة وشبه

المتغيرة والثابتة • فعدم الالمام بتأثير كل من هذه الانواع على السعر يمكن أن يحد من قدرة المشترى على التفاوض والوصول الى أفضل سعر •

وفى مجال تحليل التكلفة تجدر الأشارة الى أهمية أن يفرق المشترى بين هيكل التكلفة الذى يتوقف على طبيعة الصناعة ، فهناك الصناعات التى تتطلب استثمارا كبيرا فى الاصول الثابتة ، كما أن هناك الصناعات التى تكون فيها هذه الاستثمارات جزءا بسيطا من مجموع الاستثمارات • وفى هذا النوع الاخير تكون التكاليف المباشرة الجزء الاعظم من التكلفة الكلية • وبالتالى فانها تتخذ كأساس يعتمد عليه المشروع (المورد) فى توزيع تكاليفه الثابتة • وفى هذه الحالة فان رجل الشراء المحنك astute يجب أن يفحص التكلفة المباشرة للمورد بعناية فائقة • والسبب فى ذلك أن التخفيض الضئيل فيها (وهى تمثل الجزء الاعظم) يكون تأثيره على السعر أكبر من تأثير تخفيض كبير فى نسبة الربح (وهى صغيرة نسبيا) •

والمثال التالى يوضح هذه الفكرة :

	الموقف أ		الموقف ب	
مواد	٢	ج	٢	ج
عمل مباشر	٨	ج	٢	ج
تكاليف مباشرة (١٥٠٪ من العمل المباشر)	١٢	ج	٩	ج
التكلفة المباشرة	٢٢	ج	١٧	ج

تكاليف ادارية وثابتة				
(١٠٪ من التكلفة المباشرة)	٢ر٢	ج	١ر٧	ج
التكلفـــة الـكلية	٢٤ر٢	ج	١٨ر٧	ج
الربح (١٠٪ من التكلفة الكلية)	٢ر٤٢	ج	١ر٨٧	ج
السعـر	٢٦ر٦٢	ج	٢٠ر٥٧	ج

نلاحظ أن تخفيض العمل المباشر بمقدار ٢٥٪ (من ٨ جنيهات فى الموقف أ الى ٦ جنيهات فى الموقف ب) ينتج عنه تخفيضا فى السعر قدره ٦ر٠٥ جنيها (٢٦ر٦٢ — ٢٠ر٥٧) . وبالمقارنة نجد أن تخفيض الربح بنسبة ٢٥٪ سينتج عنه تخفيض السعر بمقدار ٦٠ قرشا فقط (٢٥×٢ر٤٢ = ٦٠ر) .

وبالاضافة الى ذلك ، فانه من المهم أن يدرك المشترى حقيقـة تباين مستويات التكلفة بين مشروعات الصناعة الواحدة ، والعوامل التى تؤدى الى هذا التباين . فمن بين العوامل التى تؤثر على اختلاف تكلفة المشروعات بل واختلاف تكلفة المنتجات الخاصة بنفس المشروع ما يلى :

— درجة كفاءة الادارة .

— درجة كفاءة عنصر العمل .

— الطاقة الكلية والنسبة المستغلة منها .

— درجة استمرار وانتظام الانتاج .

— أسعار المواد الأولية ومستوى الأجور .

منحنى التعلم وتحليل التكلفة :

يمكن تعريف منحنى التعلم Learning Curve (أو كما يسمى أحيانا منحنى التحسن) بأنه علاقة عملية بين عدد الوحـــدات المنتجة وعدد ساعات العمل اللازمة لانتاجها • ويستخدم مديرو الانتاج هذه العلاقة فى جدولة الانتاج وتحديد احتياجات القوة العـــاملة المطلوبة لمنتج معين فى فترة زمنيـــة معينـــة • كما يستطيع مديرو المشتريات استخدام هـــذه العلاقة فى تحليل أثر « التعلم » فى مجالى الانتاج والادارة على تكلفة انتاج الوحدة لدى المورد •

ويرجع استخدام منحنى التعلم لعـــدة سنوات وبصفة خاصـــة فى العلاقات المعقدة التى تنطوى عليها المواقف الشرائية فى صناعتى الطائرات والصواريخ ، ثم انتشر استخدامه حديثا الى صناعات أخرى لانه بصرف النظر عن نوع المنتجات أو نوع العملية الانتاجيـــة فان استخدام هذا المنحنى يمكن أن يحقق فوائد ملموسة (١) •

وفى مجال الشراء تظهر فائدة منحنى التعلم كنقطة بداية للمفاوضة بين البائع والمشترى حول تسعير منتج جديد • فاذا كان هناك منتجـــا جـــديدا مصنوعا وفقـــا لمواصفات فريدة Unique Specification يراد شراؤه ، فما هو السعر الذى ينبغى دفعه مقابل الوحدة الاولى ؟ ومقابل الوحدة رقم رقم ٥٠؟ ومقـــابل الوحدة رقم ٥٠٠ ؟ • من الواضح أن التكاليف ستتناقص ، ولكن ما مقدار هذا التناقص ؟ يساعد تحليل منحنى التعلم فى الاجابة على هذا السؤال الرئيسى • فعن طريق هذا الاسلوب يمكن الحصول على الانخفاض فى التكاليف والسعر التقديرى وهما نقطتان هامتان يقوم عليهما التفاوض بين المشترى والمورد للاتفاق على جدول سعرى مناسب للطلبيات المستقلة •

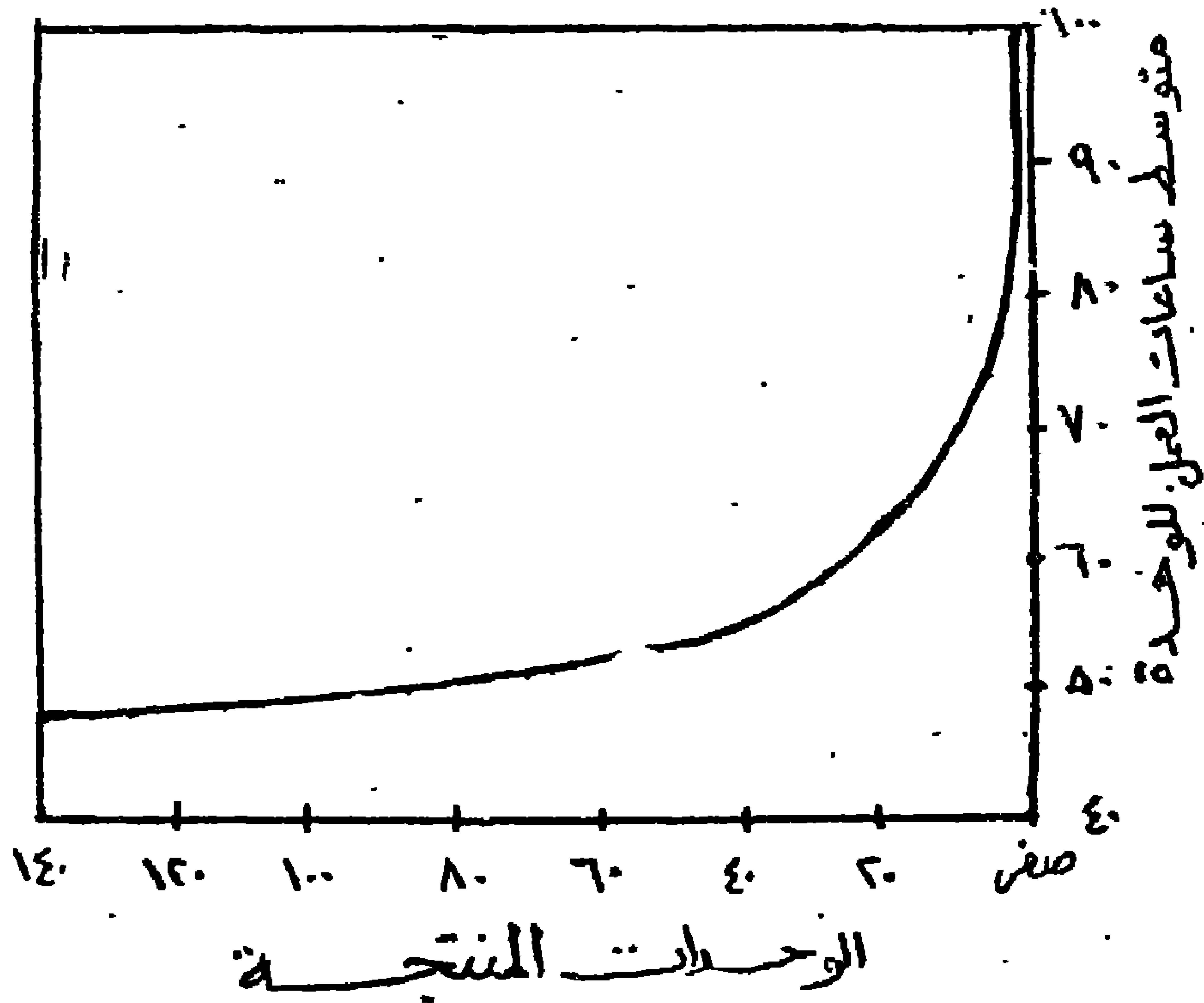
---

(1) Hirchmann, W.B., Harvard Business Review, Jan., Feb., 1964, P. 152.

ومن المتوقع أن يعارض المورد تطبيق هـذا الاسلوب فى بداية الامر خاصة اذا كان أمرا غير مألوف فى الصناعة التى ينتمى اليها . حيث أنه يعنى بالنسبة له استمرار انخفاض السعر وأنه لا يعدو أن يكون وسيلة جديدة من وسائل الضغط على السعر • ولكن عندما يقتنعـون بمضمونه كوسيلة تسعيرية فانهم يقبلونه •

ومنحنى التعلم عبارة عن عرض كمى للعلاقة البسيطة المعـروفة وهى أن تكلفة الوحدة من المنتج الجديد تتناقص كلما أنتجت وحدات أكثر • فتكرار العملية الانتاجية ينتج عنها تعلم من يقـوم بها طرقا أفضل لادائها بسرعة ومهارة أكبر •

نفرض أن المشترى يعرف أن انتاج أول وحدة من منتج جـديد قد استغرق ١٠٠ ساعة عمل من المشروع المورد ، وذلك كما يتضح من الشكل الآتى :



شكل يبين منحنى تعلم بمعدل ٩٠٪

وأن المورد قد أخبره بأن انتاج الوحدة الثانية استغرق ٨٠ ساعة عمل . فان متوسط ساعات العمل المطلوبة للوحدة هو ٩٠ ساعة (١٨٠ ÷ ٢.) • لنفرض أن تقرير الانتاج بالنسبة للوحدات الاربعة الاولى أمكن تلخيصه فى الجدول الآتى :

عدد الوحدات المنتجة	ساعات العمل المطلوبة	متجمع ساعات العمل المطلوبة	متوسط ساعات العمل المطلوبة للوحدة
١	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢	٨٠	١٨٠	٩٠
٣	٧٤	٢٥٤	٨٤ر٧
٤	٧٠	٣٢٤	٨١

يتضح من الجدول أن كمية العمل قد انخفضت الى ٧٤ ساعة بالنسبة للوحدة الثالثة ثم الى ٧٠ ساعة للوحدة الرابعة ، وأن متوسط عدد ساعات العمل اللازمة لانتاج كل من الوحدات الاربعة الاولى هو ٨١ ساعة • واذا فحصنا معدل التعلم فاننا نجد العلاقات الآتية :

١ — عندما تضاعف حجم الانتاج (من وحدة الى وحدتين) انخفض متوسط ساعات العمل للوحدة من ١٠٠ الى ٩٠ ساعة ، اى بنسبة ١٠ ٪ •

٢ — عندما تضاعف حجم الانتاج مرة أخرى (من وحدتين الى أربع وحدات) انخفض متوسط ساعات العمل للوحدة من ٩٠ الى ٨١ بنسبة ١٠ ٪.•

ويظهر من الشكل البيانى السابق أن نفس معدل التعلم يستمر

كلما زاد انتاج هذا الصنف الجديد • فعند انتاج ٨ وحدات يكون المنتج قد تعلم أن ينتجها فى وقت متوسط يبلغ ٧٣ ساعة تقريبا للوحدة • وعند انتاج ١٦ وحدة فان متوسط ساعات العمل يكون ٦٦ ساعة للوحدة • وهكذا كلما يتضاعف الانتاج ينخفض متوسط ساعات العمل للوحـــدة . بنسبة ١٠ ٪ كنتيجة لاثر التعلم • وفى هذه الحالة يقال أن معدل التعلم لهذا الصنف يبلغ ٩٠٪ (أى منحنى تعلم ٩٠٪) • والخلاصة الاساسية التى يوضحها منحنى التعلم هى أنه كلما تضاعف عدد الوحدات المنتجة ، أدى ذلك الى انخفاض متوسط ســاعات العمل المباشر اللازم لانتــاج الوحدة بنسبة معينة وثابتة • وهناك معدل تعلم معين يحدث بانتظام كبير بالنسبة للمجموعات المتشابهة من السلع التى تنتج فى صــناعات مختلفة •

حالات عمليـــة

١ ـ مصـــانع الشرق للأدوات الكهربائية ٠

٢ ـ الشركة المتحـدة للالكترونيات ٠

١ — مصانع الشرق للادوات الكهربائية

تعتبر مصانع الشرق للادوات الكهربائية من المشروعات الكبيرة الحجم فى هذه الصناعة ، وقد توسعت حديثا باضافة قسم جديد الى مصانعها مما ترتب عليه الحاجة الى معدات جديدة • وفى اطار التجهيزات الخاصة بهذا القسم فقد تقرر أنه بالنسبة لبعض خطوط التجميع يفضل أن يجلس العمال على كراسى مرتفعة بدلا من الوقوف أمام خط التجميع • ويقدر عدد العمال الذين سيجلسون بهذه الطريقة بحوالى ٨٥٠ عاملا •

وبعد مقارنة عدة تصميمات بديلة من هذا النوع من الكراسى ، اتفقت الادارة الهندسية للمصنع مع ادارة الامن الصناعى على تصميم معين يمكن وصفه بالموديل الذى يعرف به فى الصناعة وهو « النجمة ٧٧٧ أو ما يساويه » • قام مدير المشتريات بطلب عروض من المنتجين الاساسيين لهذا الصنف ، وقد ورد اليه ٩ عروض قبل انتهاء المدة المحددة لتلقى العروض بحوالى ١٠ أيام •

وقبل الموعد المحدد لفحص هذه العروض بدأ الموردون يتصلون بمدير المشتريات تليفونيا للسؤال عن موقفهم ومدى احتمال حصولهم على أمر التوريد • وكان مدير المشتريات أمينا فى الاجابة على أسئلتهم ، ومن بين ما كان يرد عليهم به مثلا ما يلى :

— « ان سعرك ليس منخفضا ، ولكنه منافس لبعض العروض الاخرى » •

— « ان سعرك ليس منخفضا • وأخشى أن أقول أن فرصتك ضئيلة جدا » •

— « حتى الآن يعتبر عرضك مغريا • ولكن يبدو أن بعض الموردين قد بدأوا يعيدون النظر فى عروضهم الاصلية » •

وفى الموعد المحدد لانتهاء تلقى العروض كان جميع الموردين قد تقدموا بعرض آخر على الاقل وذلك فيمـا عدا المورد رقم ٣ (أنظر الجدول الآتى) • وفى معظم الحالات فان الاسعار الجديدة كانت أقل من الاسعار المقترحة أصلا بشكل ملحوظ •

وفى نهاية اليوم المحدد لتقديم العروض طلب اثنان من الموردين اذنا خاصا لهما للتقدم بعروض نهائية فى اليوم التالى • ولما كان هذان الموردان من الموردين المفضلين لمصانع الشرق للادوات الكهربائية ، فقد كان مدير المشتريات حريصا على اعطائهما فرصة المحافظة على مستوى التشغيل فى مصانعهما ، خاصة وأن صناعة الكراسى كانت تمر بفترة من الركود فى ذلك الوقت وقد أعطاهما بالفعل هذه المهلة لتقديم العروض النهائية فى صباح اليوم التالى •

وقبل أن يغادر مدير المشتريات مكتبه بعد ظهر اليوم التالى تلقى ثلاثة مكالمات تليفونية من ثلاثة موردين آخرين يطلبون التمتع بنفس الميزة التى أعطيت للموردين الآخرين • وتكرر نفس الطلب فى الايام التالية مما جعل مدير المشتريات يحدد موعدا نهائيا آخر — بعد ثلاثة أسابيع من الموعد الأصلى — للتقدم بأى تعديل فى العروض المقدمة • وقد حدث أن طلب بعض الموردين مهلة بعد الموعد الجديد ولكن طلباتهم قوبلت بالرفض • وطوال هـذه المدة — بما فيها الثلاثة أسـابيع — لم يتقدم المورد رقم ٣ لتغيير عرضه الاصلى •

وبحلول الموعد المحدد وفحص العروض لاحظ مدير المشتريات أن جميع الموردين يعرضون أسعارا أقل من تكاليفهم الإجمالية حتى يتمكنوا من الاستمرار فى تشغيل مصـانعهم بأقصى مسـتوى ممكن فى فترة الركود • وكان يعتقد أن أى تعديل فى السعر بعد ذلك سيكون ضئيلا

لدرجة يمكن اهمالها • وحتى لا يقع غبن كبير على الموردين فقد طلب مدير المشتريات من مهندسى الانتـــاج أن يعدوا له بيـــانا بالتكاليف التقديرية لانتاج الكرسى الواحد • وكان التقدير كالآتى :

عمـــل	٢ر٠٠ ج
مـــواد	٢ر٢٧ ج
تكاليف ثابتة محسـوبة على أساس ١٥٠ ٪ من العمـــل المباشر	٣ر٠٠ ج
التكلفة الاجمالية (لا تتضمن الربح)	٧ر٢٧ ج

أما بالنسبة للجدول الذى يبين العروض المختلفة للموردين والذى سبقت الاشارة اليه فهو كالآتى :

الاسعار المقدمة (للوحدة)

المورد	العرض الأساسى	العرض فى نهاية المهلة الأولى	العرض فى نهاية المهلة الثانية
١	٩ر٣٢	٦ر٨٥	٥ر٦٨
٢	٧ر٤٥	٦ر٢٥	٥ر٢٧
٣	٦ر٥٨	٦ر٥٨	٦ر٥٨
٤	٧ر٥٦	٥ر٩٨	٥ر٠١
٥	٧ر٣١	٦ر٤٣	٥ر٣٣
٦	٦ر٤٥	٦ر٣٢	٤ر٩٨
٧	٦ر٥٠	٥ر٩٠	٥ر١٠
٨	٧ر١٣	٦ر٦٠	٥ر٢٥
٩	٨ر١٠	٦ر٨٩	٥ر٥٣

ومن مقارنة العروض النهائية بتقـديرات مهندسى الانتاج فقد اطمأن مدير المشـتريات الى أن أسـعار جميع الموردين تحقق بعض المسـاهمة فى تحمل التكاليف الثابتة • وقد أعطى أمر التوريد للمورد رقم ٤ الذى يتمتع بفترة تعامل طويلة مع مصانع الشرق والذى يعتبر من أفضل المشروعات فى صناعة الكراسى •

بعد ارسال أمر التوريد للمورد رقم ٤ اتصل الموردان رقم ٣ ، ٦ بمدير المشتريات •

كان المورد الثالث غاضبا للغاية لانه لم يخطر بأن الشركة كانت تتلقى تعديلات فى العروض وأنها قامت بمد المهلة المحددة للتقديم • وقال أنه سيكتب خطابا لنائب المدير العـام لشئون المشتريات والمخازن يطلب فيه اعادة النظر فى هذا « الموقف المؤسف تماما » • ورد عليـه مدير المشتريات قائلا أنه لو تابع عرضه المقـدم فانه كان سيعطى نفس البيانات تماما التى أتيحت للاخرين • غير أن هذا المورد لم يقتنع بهذه الاجابة وقبل أن ينهى مكالمته أعاد تأكيد عزمه على الكتابة لنائب المدير العام لشئون المشتريات والمخازن •

أما بالنسبة للمورد السـادس فقد سأل مدير المشتريات عن سبب لجوئه الى المناقصة أصلا ، وقال أن أمر التوريد كان يجب أن يعطى للمورد المتقـدم بأقل الاسعار لتوريد الصنف المطلوب • وأضاف أنه يستطيع تلبيـة المواصفات الخاصة بموديل « النجمة ٧٧٧ » والتوريد فى أى وقت سيقوم المورد الرابع بالتوريد فيه • وطـالب هذا المورد بحصوله على أمر التوريد بدلا من المورد الرابع • عند هذه النقطة من المحادثة قال له مدير المشتريات فى نبرات حاسمة « ان الاختيار النهائى للمورد هو سلطتى أنا » • غير أن المورد احتد قائلا « أننى أدرك ذلك جيدا ولكنى سأنشر هـذه الواقعة بين جميع مشروعات الصـناعة •

« وقبل أن أنسى فاننى سأكتب الى المدير العام لمصانع الشرق الذى يجب أن يعلم بهذه المحاباة وعدم تكافؤ الفرص » • وقد كان لدى هذا المورد شك قوى أن المال قد لعب دوره فى هذه الطلبية •

لقد تركت هاتان المكالمتان أثرا سيئا فى نفس مدير المشتريات لدرجة أنه عندما عاد الى المنزل اضطر الى الغاء موعد على عشاء كان قد دعى له صديق قديم له لم يره منذ تخرجهما من الجامعة قبل عشرة سنوات •

والمطلوب الاجابة على الاسئلة الآتية :

١ — ما هو تقييمك للطريقة التى تصرف بها مدير المشتريات فى توفير هذا العدد المطلوب من الكراسى ؟

٢ — ماذا تقترح عليه أن يعمل الآن ؟

٣ — الى أى مدى تتفق مع مدير المشتريات فى اعتقاده بأن المورد يجب أن يسترد تكلفته المباشرة على الاقل ؟

٤ — من المورد الذى تعتقد أنه كان يجب أن يحصل على أمر التوريد ؟

٢ ـ الشركة المتحـــدة للألكترونيات

يعمل جلال شمس كمشرف على قسم الشراء المســئول عن توفير جميع احتياجات خط التجميع الخاص بأجهزة التليفزيون بالشركة المتحدة للالكترونيات وقد استدعت الزيادة الكبيرة المفاجئة فى العمل أن يعين مساعدا له فى أعمال القسم وقد عثر على الشخص الذى يريده فى أحد القسمين الآخرين اللذين تضمهما الشركة ، وهو مشـــترى ذو خبرة فى مجال شراء القوالب المعدنية والاجزاء المعدنية الجاهزة الاخرى التى تستخدم فى أجهزة الرقابة الصناعية •

وقد عهد الى أنور عبد السميع ـ المشترى الجديد ـ بأول مهمة شرائية جديدة وهى شراء الهيكل المعـدنى الخارجى لجهاز تليفزيون شنطة مقاس ١٠ بوصة • وقد مكنته خبرته الماضية من معرفة الرسوم والمواصفات خاصة التى تتعلق بالمواد المعدنية ومشغولاتها • لذلك فانه لم يشعر بقلق من عظم المهمة المسندة اليه • وكانت هذه المهمة لا تنطوى على شراء جزء مرتفع الثمن فقط بل أنها كانت تمثل استثمارا كبـــيرا فى الادوات المستخدمة • ونظرا لان عمليات التشطيب المطلوبة فى هذا الجزء قد أدت الى استبعاد معظم مصـادر التوريد التى تعامل معهـا سابقا ، فلقد لجأ الى طلب المساعدة من جلال شمس بالنسبة للموردين الذين يمكن التعامل معهم • وقد أعطاه جلال أسماء وعناوين أربعة من الشركات التى تقوم بصناعة هذا الجزء المطلوب وأوصاه بأن يرســل اليهم الرسوم والمواصفات •

بعد اســتلام الرســوم والمواصفات زار جميع الموردين أنور عبد السميع للتأكد من فهم جميع التفاصيل واستطلاع رأيه فى بعض المقترحات التى تؤدى الى انتاج الهيكل الخارجى بتكلفة منخفضة • وقد

اشترك فى هذه المناقشات كل من جلال شمس وأنور عبد السميع والمهندس المتخصص فى هذا الجزء • وفى هذه الاجتماعات أوضح جلال شمس أن هناك منافسة شديدة على توريد هذا الجزء فهناك موردون آخرون متقدمون للتوريد على أساس نفس الرسوم والمواصفات ، وأن هامش الربح المحقق فى هذا الجهاز منخفض • ونتيجة لذلك فان الشركة مضطرة لبذل كل مجهود ممكن لشراء هذا الجزء بأدنى سعر يمكن الحصول عليه• وأشار الى أن الكمية المطلوبة وحجم التعامل سيكون كبيرا خلال الثمانية عشرة شهرا القادمة مما يجعل هذه الصفقة مغرية • وبعد أيام قليلة من هذه الاجتماعات تسلمت الشركة العروض المحددة من الموردين • وقد قام أنور عبد السميع بفحص هذه العروض بدقة تامة ، واقترح من جانبه اعطاء الصفقة للمورد المتقدم بأقل سعر والذى تتوافر لديه القدرة على تلبية المواصفات المحددة • وكانت أدنى العروض مقدمة من مصانع بنها وقيمتها ٦٫٥٢ جنيها للوحدة ، وكان العرض التالى مقدما من مصانع الاسكندرية لهياكل التليفزيون وقيمته ٦٫٦٠ جنيها للوحدة أما العرضان الآخران فكانت قيمتهما ٧ جنيهات للوحدة ولم يحظيا باعتبار حقيقى من أنور عبد السميع •

وعند مناقشة الامر مع جلال شمس أثار دهشة أنور عبد السميع عندما أخبره جلال بأن الوقت لا يعتبر مناسبا لاصدار أمر التوريد وأن السعر ٦٫٥٢ جنيها يعتبر مرتفعا جدا ، وأنه يرى اعطاء الصفقة لمصانع الاسكندرية وقد رد أنور بأن الامر قد نوقش مع الموردين بما فيه الكفاية ومن جميع الجوانب ، وأنه لا يرى مبررا لاعادة مناقشة الامر معهم • ولكن جلال أخبره بكل هدوء أن هذه فرصة نادرة أمام الشركة لمناقشة الاسعار التى يعرضها الموردون وأنه يجب أن يذهب الى كل من مصانع بنها والاسكندرية ويخبرهم بأن أسعارهم مرتفعة جدا

وأنهم ينبغى أن يتقدموا بأسعار جديدة أقل • أبدى أنور عبد السميع أن هذا يعتبر غير معقول بالنسبة لمصانع بنها حيث أن سعرها يسمح لها بتحقيق ربح عادل ، كما أن قيام الشركة بهذا العمل سيؤثر على علاقتها المستقبلة مع الموردين • ولكن جلال أخبره بأن أى شركة لا تحصل على الصفقة ستكون غير سعيدة فى جميع الاحوال ، وأنه لا يتفق مع الرأى القائل بأن ربح المورد يعتبر أمرا مهما بالنسبة للمشترى حيث أنهم لم يأخذوا فى اعتبارهم ربحية المنتج النهائى على الرغم من أننا بينا لهم بصراحة أنها ضئيلة جدا •

وشرح جلال أن اعطاء هذه الصفقة لمصانع الاسكندرية يعتبر فى مصلحة الشركة نظرا لان مصانع بنها تكاد تكون أكبر مورد وأنه يجب مساعدة الموردين الآخرين على البقاء والاستمرار والمنافسة • وطلب اليه أن يخبر مصانع الاسكندرية أنهم سيحظون على أمر التوريد اذا تقدموا بسعر يعادل سعر مصانع بنها • ولكن اصرار شمس من ناحية ، وتردد عبد السميع من ناحية أخرى كانا سببا فى أن يقرر جلال أن يقوم بالمفاوضة مع المصنعين بنفسه •

وقد أسفرت الجولة الثانية من المفاوضات عن اعطاء الصفقة لصانع الاسكندرية لهياكل التليفزيون بسعر ٦٫٢٠ جنيها وكان السعر الذى عرضته مصانع بنها فى المرة الثانية ٦٫٢٥ جنيها وقد دهش أنور عبد السميع لان رئيسه أثبت فعلا أنه يمكن استبعاد جانب من التكاليف الاضافية وأن هذا لم يؤثر على العلاقة مع الموردين •

والمطلوب الاجابة على الاسئلة الآتية :

١ — كيف استطاع جلال شمس تخفيض سعر توريد الهيكل

المعــدنى الخارجى ، وعلى أى أساس كان يعتقــد أن هــــذا التخفيض ممكنا ؟

٢ ـ هل قام جلال بمعاملة أنور بطريقة مقبولة ؟

٣ ـ هل يمكن استخدام نفس أسلوب الشراء بالنسبة لجميع الاصناف ومع كل الصناعات ؟

٤ ـ هل توافق على تجــاهل العرضين الآخرين اللذين حصلت عليهما الشركة فى البداية ؟

الباب الثامن

الشراء فى الوقت المناسب

* مقـــــــدمة :

* التوقيت وطبيعـــة الســـوق :

— الأســـواق المســـتقرة •

— الأســـواق غير المســـتقرة •

* ســـياسات توقيت الشراء :

— الشراء للمضـــاربة •

— الشراء للمستقبل •

— الشراء أولا بأول •

* التوقيت والأساليب الأساسية لادارة المخزون

الباب الثامن

الشراء فى الوقت المناسب

مقـــــــــدمة :

سبق أن بينـــا أن مســـئولية ادئرة المشـــتريات تتمثل فى شراء الاحتياجات بالجودة المناسبة ، ومن مصدر التوريد المناسب ، وبالسعر المناسب ، وفى الوقت المناسب ، وبالكمية المناسبة • وبالنسبة لمعظم المواد التى يتم شراؤها فان الابعاد الثلاثة الاخيرة (السعر ، الوقت ، الكمية) تكون مترابطة مع بعضها تماما • فالوقت الذى يتم فيه الشراء يحدد السعر الذى يتم دفعه • وبالمثل فان الكمية التى تشترى فى وقت معين تتوقف على الوقت المتوقع للشراء التالى • ونتناول فى هذا الباب توقيت عملية الشراء وأثر هذا التوقيت على وظيفة الشراء ككل •

التوقيت وطبيعـــة الســـوق :

تختلف أهمية البعد الزمنى أو توقيت الشراء باختلاف نوع المواد المشتراة ، أو بتعبير أكثر تحديدا ، فان هذه الاهمية تختلف باختلاف نوع وطبيعة السوق الذى يتم الشراء منه • ومن زاوية اهتمامنا هنا فانه يمكن التمييز بين نوعين من الاسواق :

١ ــ الاســـــواق التى يتسم فيها عاملا العرض والســـعر بالاستقرار فى المدى القصير •

٢ ــ الاســـــواق التى يتقلب Fluctuate فيهـــا العرض والسعر بشكل ملموس وبذلك تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار فى المدى القصير •

ونتناول فيما يلى كلا من هـــذين النوعين بشىء من الايجـاز وبما يخدم هدف العرض الحالى لتوقيت عملية الشراء •

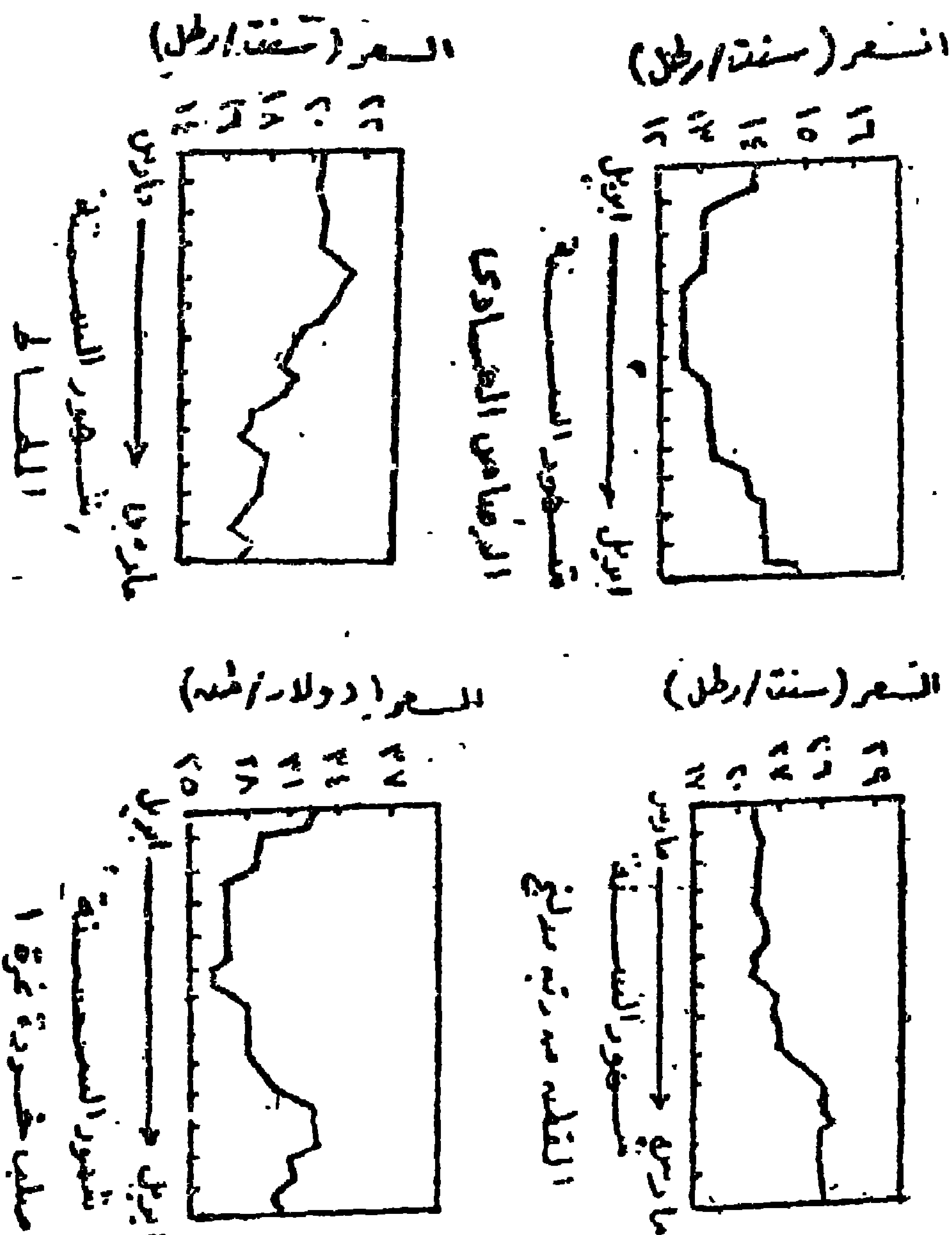
١ ـ الاســـواق المســـتقرة :

تضم الاصناف التى تشترى من الاسواق المستقرة stable markets معظم الاصناف النمطية ، والمهمات ، والاجزاء المعدنية ، والكيماويات ، والادوات • وفى المدى الطويل تتحـدد مسـتويات الاسـعار التى يتم التعامل بها فى جميع هذه الاصناف بناء على التفاعل بين قوى الطلب والعرض • غير أن مدير المشتريات عند قيامه بالعمل اليومى يكون معنيا بأحوال السوق قصيرة المدى بدرجة أكبر من الاتجاهات طويلة المدى • وفى المدى القصير تكون أسعار هذه الاصناف غير حساسة نسبيا لاثر قوى العرض والطلب ، وبالتالى فان قدرة المشترى على التأثير على أسعار المورد تكون محدودة للغاية • والاستثناء من هذا التعميم هو عندما تكون الكمية المشتراة كبيرة للغاية الى درجة أنها تؤدى الى تخفيض تكلفة الانتاج والتوزيع التى يتحملها المورد • فى مثـل هـذه الحالة ربما يستطيع المشترى التفـاوض مع البـائع من أجل الحصول على سعر أفضل •

أما بالنسبة للأجزاء أو المواد غير النمطية التى تكون جزءا كبيرا من لمشتريات المشروع الصناعى فان لهـا عادة وضعـا خاصا • فمعظم هذه الاصناف يشترى من عدد كبير من المصانع والورش صغيرة الحجم التى تعمل غالبا وفقا لتظام الانتاج حسب الطلب ، ونتيجة لذلك فان المعروض من هذه الاصناف يتكيف بسرعة مع المستوى العام للطلب • ومن وجهة نظر المشترى فان النتيجة النهائية لذلك هى استقرار السوق فى معظم الاحوال •

٢ — الاســـواق غير المســـتقرة :

تتميز الاسواق غير المستقرة unstable markets بالتقلب الواضح فى عنصرى العرض والسعر فى المدى القصير بالنسبة للعديد من المواد الاولية • ومن الامثلة على المواد التى تخضع لمثل هذه الظروف المطاط ، والنحــاس ، والصفيح ، والزنك ، والرصاص ، والحــديد الخردة ، والصوف ، والقطن ، والقمح ، والجلود ، والزيوت النباتية ، ويتأثر المعروض من هذه المواد بالظروف الطبيعية كما يتأثر بالاحوال والظروف السياسية • ونتيجة لذلك فان أسعار هذه المواد تكون حساسة للغاية فى المدى القصير لقوى العــرض والطلب والتفاعل بينهمــا وفى معظم الاحوال فان سعر هذه المواد يتفاوت بشكل واضح من أسبوع لاسبوع ومن شهر لآخر وذلك كما يتضح من الشكل الآتى الذى يوضح السعر بالنسبة لبعض هذه المواد •



شكل يبين حركة الاسعار لبعض السلع على مدى عام

وفيما يتعلق بتوقيت الشراء فان الاهتمام الاساسى للمشترى يتركز فى ضمان امداد المشروع الذى يعمل به باحتياجاته بشكل مستمر ومنتظم وتوفير هذه الاحتياجات بأحسن سعر يناسب مستوى الجودة والخدمة التى يحصل عليها المشرع المشترى.وكقاعدة عامة فان التوقيت لا يمثل

عنصرا حاسما من أى من وجهتى النظر السابقتين اذا كان الشراء يتم من أسواق تتسم باستقرار الاسعار • وهناك — بالطبع — استثناءات من ذلك • فعلى سبيل المثال ، يحاول المشـــترى دائما أن يتوقع زيادة الاسعار عندما ترتفع الاجور وعناصر التكاليف الاخـــرى التى يتحملها المشروع المورد • وبالمثل فانه لا يغفل الاتجاه العام للطلب على منتجات مورديه • فاذا ارتفع الطلب العام على منتجات المورد ارتفاعا حادا فان ذلك يؤدى إلى خلق نقص مؤقت • ويستمر هذا العجز حتى يتكيف معه الطلب فى وضعه الجديد أو حتى تزداد طاقة المنتجين لاشباع الطلب الموجود •

ويكتسب التوقيت أهميـــة خاصـــة عندما يتم الشراء من الاسواق التى تتسم بعدم الاستقرار • ويصبح المشترى مطالبا بملاحظة وتحليل أحوال السوق حتى يتمكن من تحقيق أهداف وظيفته فى ضوء ظروف العـــرض والسعر الســـائدة • فعلى الرغم من أنه لا يستطيع التأثير فى سعر الســـوق ، فانه يستطيع — عن طريق توقيت الشراء — التحكم الى حد ما فى السعر الذى يدفعه •

ســـــياسات توقيت الشراء :

بالاضافة الى الاعتبارات المتعلقة بالكمية الاقتصادية للشراء والبعد الزمنى المتضمن فى تحديدها — كما سبق أن بينا فى الباب السادس — فان مدير المشتريات يجب أن يتخذ قرارا يحـــدد الســـياسة الاساسية المتعلقة بتوقيت شراء الاصناف الرئيسية وبصفة أساسية فانه يستطيع اختيار أحد البديلين الآتيين :

١ — الشراء بناء على الاحتياجات الجارية (الحالية) •

٢ — الشراء بناء على ظروف وأحوال السوق •

فاذا اختار السياسة الاولى فان العـــامل الاساسى الذى يوضع على أساسه جدول المشتريات يكون حجم الاحتياجات الحالية لمشروعه ، بينما يكون لظروف وأحوال السوق تأثير ثانوى جـدا • وتعتبر هذه السياسة أكثر السياستين تحفظا ، وتعتبرها مشروعات كثيرة سـياسة مناسبة عند التعامل فى أسواق تنطوى على مخاطر سعرية • أما اذا اختــار الســياسة الثانية ، فانه بالاضافة الى أخذ الاحتياجات المتوقعة فى الاعتبار ، فانه يبنى قرار توقيت الشراء ، جزئيا ، على ظروف وأحوال الســوق • وفى هذه الحالة فانه يمكن أن يستخدم الانواع الثـلاثة الآتية من الاساليب الشرائية وهى :

١ ـــ الشراء أولا بأول hand-to-mouth buying

٢ ـــ الشراء للمستقبل Forward buying

٣ ـــ الشراء للمضاربة speculative buying

وتعتبر المدة الزمنية التى تغطيها الكمية المشتراة فى حالة كل من الاساليب السابقة هى العامل الذى يميزها عن بعضـــــها ، حيث أنه فى الواقع العملى لا يوجد خط قاطع يفصل بين هذه الاساليب الشرائية • فالاختــلاف فى ظروف التشغـيل ، وطبيعة المواد المستخدمة ، وفترة التـــوريد والكميـــة اللازمة خـــلالها بين المشروعات تجعـــل مديرى المشتريات يعرفون هذه الاساليب بشكل به بعض الاختلاف • ونبين فيما يلى مضمون كل من هذه الاساليب بشىء من الايجاز •

١ ـــ الشراء للمضـــــاربة :

يمكن تعريف المضارب ـــ بشكل محدد ـــ بأنه من يشترى صنفـــا معينا بســـعر معين بقصد تحقيق ربح من العملية نتيجـــة بيعـــه بسعر أعلى • وفى هذه الحالة فان المشترى لا يضيف أى قيمة للصنف المشترى

ولايقدم أى خدمة للعميل أكثر مما تنطوى عليه عملية توريد الصنف ولا يعتبر هذا الاسلوب من بين الاساليب المقبولة التى تستخدمها ادارة المشتريات فى المشروع الصناعى لتحقيق الاهـداف التى تسند اليها • فاذا رأت الادارة اللجوء الى مثل هـذا الاسلوب فانه يجب أن ينظم ويدار بشكل مستقل عن النشاط العادى للشراء •

وهناك شكل آخر من أشكال الشراء للمضـاربة تلجـأ اليه بعض ادارات المشتريات ، ويرى البعض أنه يمثل نشـاطا مشروعا ومقبولا بين وظائف هذه الادارات • ويتمثل هذا النوع فى شراء كميات تزيد عن الاحتياجات الفعلية المتوقعة أملا فى الحاجة اليها مستقبلا وأن المشروع سيحقق ربحا نتيجة الشراء بالاسـعار الحالية • وهناك ظروف يمكن تصور اللجوء فيها الى أسلوب المضـاربة فى الشراء وذلك عندما يتجه العرض الى الانخفاض ويكون لدى المشروع المشترى رأس مال عامل كاف لتمويل الاستثمار فى الكمية التى تشترى زيادة عن الحاجة الفعلية المتوقعة •

أما فيما يتعلق باسناد الشكل الاخير من نشاط المضاربة الى ادارة المشتريات فان ذلك يتوقف على درجة المخاطرة التى تنطوى عليها عملية المضاربة • فاذا كانت المخاطرة مرتفعـة فانه يفضـل أن تقـوم بهذا النشاط مجموعة استشارية على مستوى تنظيمى مرتفع خارج الاطـار التنظيمى لادارة المشتريات ، وكلما انخفضت درجة المخـاطرة كلمـا اقترب النشاط من حدود النشاط الشرائى المشروع •

وفى جميع الاحوال فان الادارة العليا هى التى تملك اتخاذ القرار النهائى •

وكخلاصة يمكن القـول بأن المشروع الصـناعى يوجد ويستمر

لتحقيق الربح عن طريق الانتاج وتوزيع سلعة أو خدمة لمستهلكيه ، وليس عن طريق المضاربة فى سوق المواد •

٢ ــ الشراء للمســـتقبل :

يمكن تعريف الشراء للمستقبل بأنه شراء المواد بكميات تتجـاوز الاحتياجات الحالية للمشروع ، ولكنها لا تتعدى الاحتياجات الفعليـة المتوقعة • ويكمن الفرق بين أسلوب الشراء للمضاربة وأسلوب الشراء للمستقبل فى وجود حاجة فعلية للمواد فى الحالة الاخيرة ، وعدم وجود مثل هذه الحاجة فى الحالة الاولى • وكما سبقت الاشارة ، فانه لا يمكن القول بأن الشراء للمستقبل لا ينطوى على درجة معينـة من المضاربة وخاصة فيما يتعلق بالسعر • فعلى الرغم منأن الحاجةالفعلية الواضحة قد توجـــد ، فان من يشـــترى للمســـتقبل يتعـــرض لمخاطرة تقلبات الأسعار فى المستقبل • وعندما تمتد المدة التى تغطيها الكميـة المشتراة لأكثر من احتياجات سنة فان الشراء ــ فى صناعات كثيرة ــ يكون قد دخل فى حدود الشراء للمضاربة • وقد تكون المدة أقل من سنة فى حالة كثير من المواد •

وهناك ثلاثة أهداف تبرر اتباع أسلوب الشراء للمستقبل يمكن اجمالها فيما يلى :

أ ــ ان الجزء الاكبر من الشراء للمستقبل ومن أســواق غــير مستقرة يحدث للاستفادة مما يعتقد أنه يمثل ميزة سعرية له فى وقت الشراء • وبذلك فان تصرفه عى هذا النحو عبارة عن محاولة تلبية حاجة المشروع المعروفة « بأفضل سعر » • وكذلك يسمح اتباع هذه السياسة بالشراء بكميات كبيرة يمكن معها الحصول على خصم كمية ووفورات فى تكلفة النقل مما يخفض تكلفة الوحدة المشتراة •

ب — فى بعض الاحيان عندما تشترى المواد من سوق غير مستقرة فان المشروع المشترى يجد أن من مصلحته أن يعــرف تكلفــة الشراء والانتاج قبل بدء العمليات الانتاجية التى تستخدم فيها هذه المواد . ومن الحالات التى تصلح مثالا على ذلك عندما تكون السلع المنتجــة تباع وفقا لتعاقد يغطى مدة زمنية بسعر محدد متفق عليه سلفا .

جـ — أن الشراء للمستقبل يخفض مخاطرة تأخير التوريد وخاصة فى حالة نقص العرض فى السوق ، أو وجود مشاكل فى وسائل النقل .

ومع ذلك فان الشراء للمستقبل له بعض الجوانب غير المرغوب فيها والتى تمثل مســاوىء لهذا الاسلوب . أولها واضح وبديهى ويتمثل فى المخاطرة السعرية التى ينطوى عليها (وذلك فى حالة هبوط الاسعار فى المستقبل) . لذلك فان اتباع هذا الاسلوب من أساليب الشراء يجب أن يقوم على التحليل الدقيق لعدة عوامل سوقية ، كما يجب أن يقوم بعملية التحليل هذه مستوى متمرس ولديه الخبرة الكافية . أما العيب الثانى لهذا الاسلوب ، والذى قد يلغى بعض أو كل فوائده المحتملــة فانه يتمثل فى التكلفة الاضافية للاحتفاظ بالمخزون وتجميد جــزء من رأس المال العامل فى هذا المخزون . ونتيجة لذلك فان أى وفر فى السعر ينتج عن الشراء للمستقبل يجب أن يخفض بمقــــدار هذه التكاليف لتحديد الوفر الصافى الحقيقى .

٣ — الشراء أولا بأول :

يتمثل الشراء أولا بأول فى شراء مواد لاشباع متطلبات العمليات الجارية وبكميات أقل من تلك التى تعتبر عادة اقتصادية . وكما يبدو من التسمية — وبدرجة أوضح التسمية الانجليزية — فان العمليــات الانتاجية تتوقف تماما على امدادها أولا بأول باحتياجاتها من المواد .

وهناك ثلاثة أسباب أساسية تبرر اتباع أسلوب الشراء أولا بأول وهى :

أ — اذا كانت المواد تشترى من أسواق غير مستقرة ، فان الشراء وفقا لهذا الاسلوب يوفر بعض المال عندما تتجه الاسعار الى الانخفاض وذلك بسبب أن المنشأة المشترية لا تحتفظ بمخزون كبير•وعلى النقيض من ذلك فانها تتحمل بعض الخسارة عندما تتجه الاسعار الى الارتفاع• ولكن عندما يتبع هذا الاسلوب على مدى دورة أسعار كاملة entire price cycle فان المشروع يحصل على احتياجاته بسعر يساوى متوسط سعر السوق خلال الدورة •

ب — عندما يعتزم المشروع ادخال بعض التغيير على التصميم الهندسى لمنتجاته (كما هو الحال عند تطوير المنتجات) ، فان الشراء أولا بأول يمكنه من تفادى تحمل الخسارة الناتجة عن التقادم الفنى للمخزون (أى عدم صلاحيته فنيا للاستخدام) •

ج — هناك فترات يحتاج فيها المشروع الى نقدية اضافية لتمويل عمليات التشغيل الجارية ، أو يضطر الى تخفيض التكاليف غير المباشرة للاحتفاظ بالمخزون • ويمكن مقابلة هذه الاحتياجات — جزئيا ووقتيا — عن طريق تخفيض المخزون باستخدام أسلوب الشراء أولا بأول •

وتظهر العيوب المرتبطة بهذا الأسلوب فى النقطتين التاليتين :

أ — اصدار عدد كبير من أوامر الشراء ذات الحجم الصغير يعتبر مكلفا ويمثل عبئا اداريا على جهاز الشراء •

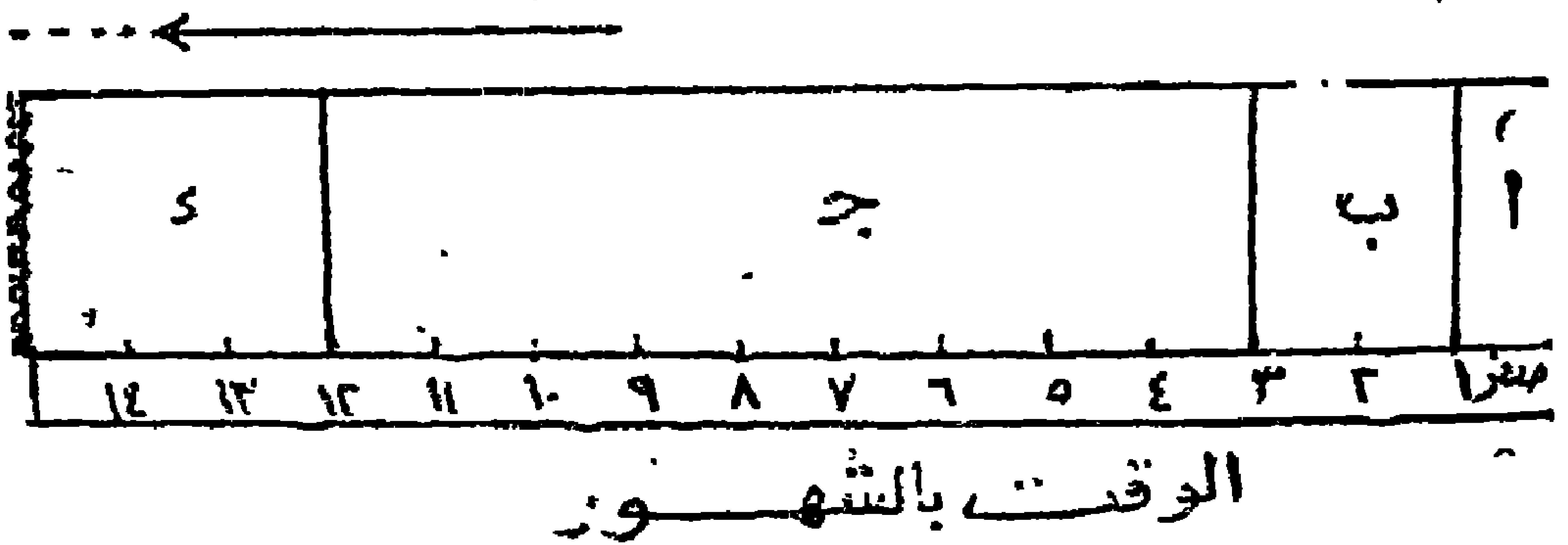
ب — وهناك خطر التعرض لنفاذ المخزون اذا حدث خلل أو تأخير فى أى حلقة من سلسلة اجراءات التوريد •

يتضح من العرض السابق أنه اذا قرر مدير المشتريات اتباع سياسة شرائية لبعض الاصناف أساسها أحوال السوق فان معظم

قرارات توقيت الشراء ستنعكس فى شكل اتباع أحد الاساليب الثلاثة التى بيناها • وفى هذا الاطار فانه يمكن — أحيانا — أن يتبع بديلا رابعا — وهو شراء الاحتياجات الجارية • ويمكن استخدام حالة شراء النحاس كمثال لتوضيح هذه النقطة • فعلى الرغم من أن شراء هـذه المادة يتم أساسا من أسواق متقلبة fluctuating Markets فان هنـــاك فترات معينة يتسم فيها سعرها بالاستقرار النسبى • وفى خلال فترات التقلب قد يرى مدير المشـتريات أن المصلحة تقتضى بل وتملى اتباع أسلوبى الشراء أولا بأول أو الشراء للمستقبل وذلك بنـاء على نتائج تحليل السوق • وفى خلال فترات الاسـتقرار النسبى للاسـعار فان أفضل بديل قد يكون هو توفير الاحتياجات الجارية •

ولعل القارىء قد تبين أنه لا يوجد خط فاصل بشكل محدد وقاطع dichotomous بين الاسـاليب الشرائية السـابق عرضها وذلك بسبب تعدد العوامل التى ينطوى عليها كل موقف شرائى • ولكن من ناحيـة البعد الزمنى لهذه الاساليب فانه يمكن تصويرها فى الشكل الآتى :

وفقا لهذا الشكل التوضيحى :



شكل يبين العلاقة الزمنية التقريبية للأساليب الشرائية .

تمثل المنطقة أ الشراء أولا بأول •

تمثل المنطقة ب شراء الاحتياجات الجارية •

وتمثل المنطقة جـ الشراء للمستقبل •

وتمثل المنطقة د الشراء للمضـــاربة •

وتلخيصا لسياسات توقيت الشراء والاساليب الشرائية المرتبطة بها فانه يمكن القول بعدم جدوى تعميم اتباع أسلوب معين بالنسبة لصنف أو مجموعة أصناف معينة • أن الامر يتطلب دراسة ظروف كل موقف على حدة ، وتحليل العوامل السائدة فى وقت الشراء ، ســواء كانت هذه العوامل مرتبطة بظروف المشروع أو بظروف السوق •

التوقيت والاساليب الاساسية لادارة المخزون :

لعله قدتبادرالى ذهن القارىء المتتبع لعرض الموضـــوع تساؤل حول العـــلاقة بين المناقشة الحاليـــة لاساليب الشراء المرتبطة بتوقيت الشراء ومفاهيم ادارة المخزون التى سبق بيانها فى الباب السادس • ونعرض فيما يلى الملامح الرئيسية لهذه العلاقة بشىء من الايجاز •

عندما يستخدما نظام كمية الطلب الثابتة فى مراقبة المخزون من بعض المواد فان هذه المواد يعاد طلبها حينما يصل مستوى المخزون منها الى نقطة محددة سلفا Predetermined Point • ويمثل هذا سياسة عامة لتوقيت شراء هذه المواد • واذا كان المشروع لا يستخدم مفهوم تحليل الفئـــات أو الكمية الاقتصادية للطلب فان الكمية المشـــتراة تكون عادة « الشراء للاحتياجات الجارية » • أما اذا كان المشروع يستخدم أى من المفهومين فان ذلك يعنى أن أصنافا كثيرة ستشترى وفقا للاحتياجات الجارية ، وأن عددا كبيرا سيقع فى نطاق الشراء للمستقبل • وأن القليل

هو الذى سيقع فى الفئتين المتطرفتين وهما الشراء أولا بأول والشراء المضاربة .

ومما تجدر الاشارة اليه أن جميع المواد تقريبا التى تخضع لنظام طلب كمية ثابتة هى مواد يتم شراؤها من أسواق مستقرة الى حد كبير . كما أن أسعارها مستقرة للغاية،وطول فترة توريدها والاحتياجات خلال هذه الفترة يتسمان بالثبات ، كما أن الحاجة اليها مؤكدة وتمتد زمنيا الى ما هو أبعد من الاحتياجات الحالية . فى مثل هذه الحالة فان اهتمام المدير لا ينصب على العوامل الخارجية بقدر ما ينصب على اختيار نظام لمراقبة المخزون يخفض التكلفة المباشرة المرتبطة بالعوامل الداخلية مثل تكلفة الحصول على المواد ، تكلفة احتفاظ بها ، وادارتها .

ونتيجة لذلك ، فانه فى حالة المواد التى تشترى من أسواق مستقرة يتم وضع نظام مراقبة المخزون منها أولا ، وأن أسلوب الشراء يتحدد فى ضوء هذا الاسلوب .

وبالمقارنة ، عندما تشترى المواد من أسواق غير مستقرة فان مدير المشتريات يجب أن يأخذ كلا من مجموعتى عوامل التكلفة المتغيرة فى الاعتبار (أى التى ترجع الى كل من العوامل الخارجية والعوامل الداخلية) . وكقاعدة عامة فان التقلب فى العوامل السوقية الخارجية ينتج عنه اختلاف فى التكاليف أكبر مما ينتج عن التغير فى العوامل الداخلية . ولهذا السبب فان السياسة الشرائية للمواد التى تشترى من أسواق غير مستقرة تتحدد عادة بناء على اعتبارات السوق . وفى ضوء هذه السياسة يتم وضع نظام مراقبة المخزون الخاص بها .

أما نظام الشراء (الامر) الدورى فانه يمكن أن يستخدم فى مراقبة مخزون المواد التى تشترى من أسواق مستقرة أو غير مستقرة كما يمكن

استخدامه بالنسبة للمواد التى تتسم بثبات أو عدم ثبات معدل استخدامها • ففى هذا النظام يتأثر التوقيت بتفاعل عاملين هما :

أ — طول فترة المراجعة (دورية المراجعة) •

ب — كمية الطلب •

وفى حالة المواد التى يتسم سوقها ومعدل استخدامها بالاستقرار فان سياسة شرائها تقوم على أساس العوامل الداخلية للتكاليف ، تماما كما هو الحال بالنسبة للمواد التى تخضع لنظام كمية الطلب الثابتة •

أما بالنسبة للمواد التى يكون معدل استخدامها أو سوقها غير مستقر ففى معظم الاحوال تتأثر سياسة شرائها الى حد كبير بالتقلبات المحتملة فى التكاليف والتى تنتج عن اختلاف العوامل الخارجية •

الباب التاسع

اجراءات وطرق الشراء

* مقـــدمة

* أولا ــ اجراءات الشراء .

ــ الخطوات الاساسية فى الشراء .

* ثانيا ــ طرق الشراء .

ــ ترشيد الشراء العام .

ــ المناقصة العامة .

ــ المناقصة المحدودة .

ــ الشراء بالممارسة .

ــ الشراء المبـــاشر .

الباب التاسع

اجراءات وطرق الشراء

مقـــدمة :

بعد أن يتم وضع وتحديد السياسة العامة التى تحكم وتوجـه عمل وتصرفات الادارات التى يتكون منها المشروع نحو تحقيق أهدافه، يتطلب الامر تحديد الاجراءات العملية التفصيلية التى تتبع فى تطبيق هذه السياسة . والاجراء Procedure عبارة عن التصرف المحدد الذى يقوم به الشخص المخولة له سلطة ذلك لانجاز مهمـة task محددة ، أى أن الاجراء يبين طريقة أداء الاعمال .

ومدير المشتريات ــ شأنه شأن مدير أى ادارة أخرى ــ مطالب بوضع الاجراءات التى يتبعها العاملون فى ادارته للقـام بالانشـطة والوظائف اللازمة لتحقيق الاهداف المسندة الى هذه الادارة ، والتى سبق الكلام عنها فى الباب الثانى وعند وضع هذه الاجراءات يجب أن يأخذ فى اعتباره المفاهيم الاربعة الآتية :

١ ــ أن الاجراءات ليست غايات ends فى حـد ذاتها ولكنها وسـائل means لتحقيق غايات . فالهدف هو وضـع سلسة من الاجراءات التى تسهل انجاز المهمة بالحد الادنى من المجهود وتفادى ظهور الآثار السيئة للبيروقراطية «red tape» . ويعنى هذا أن الاجراءات يجب أن تكون بسيطة ومحددة وواضحة قدر المستطاع، كما يجب أن تكون مكتوبة لضمان الاتصال الدقيق .

٢ — عند وضع الاجراءات يجب مراعاة ضمان سهولة الاتصال والتنسيق بين مجهودات مجموعات العمل (ادارات أو أقسام) التى تشترك معا فى انجاز المهمة • فكما سنرى بعد قليل أن هناك أكثر من ادارة تتأثر باجراءات عملية الشراء • لذلك فانه يجب أن ينظر الى ماهو أبعد من الاجراء نفسه ، ويأخذ فى اعتباره علاقته بالاجراءات الاخرى فى هذه الادارات — خاصة من ناحية التوقيت — أى أنه لابد أن يحقق التكامل الفعال بين جميع اجزاء النظام الواحد • وتعتبر خرائط انسياب flows charts الاجراءات وسيلة مفيدة فى هذا الصدد •

٣ — حيث أن العملية الشرائية تضم فى مجملها اجراءات كثيرة ، فان فاعلية وكفاءة هذه العملية تتطلب التحديد الواضح للسلطة التى تمكن من انجاز كل خطوة من هذه الاجراءات • فالفشل فى ذلك ينتج عنه التداخل بين الاختصاصات وما يصاحبه من خلاف conflict بين القائمين بهذه الاختصاصات •

٤ — وكما هو معروف فان تحديد الاجراءات يسمح بتطبيق مفهوم الادارة بالاستثناء management by exception ففى أدنى مستوى تنظيمى يحدد الاجراء احسن طريقة لاداء النشاط الروتينى أو المتكرر • اذا تم هذا بوضوح وتحديد فان الاجراء يمكن العامل من أداء النشاط بأقل اشراف مباشر • ويقتصر الرجوع الى الرئيس على الامور الاستثنائية التى ليس لها اجراءات محددة تحكمها •

بعد هذه المقدمة السريعة عن مفهوم وأهمية الاجراءات نتناول فى هذا الباب أولا الخطوات والاجراءات التى تمر بها عملية اتخاذ القرار الشرائى التى بينا مراحلها — كعملية ادارية — فى الباب الثالث • ثم نتناول بعد ذلك الطرق التى يمكن اتباعها عند الشراء مع تركيز خاص على الشراء الحكومى كقطاع هام من قطاعات المنظمات المشترية •

أولا — اجراءات الشراء

الخطوات الاساسية فى الشراء :

تقوم ادارة المشتريات بتوفير أصناف كثيرة من المواد والخدمات، وعادة ما تختلف الاجراءات المتعلقة باتمام العمليـــة الشرائية بسبب اختلاف عاملين أساسيين هما :

(أ) اختلاف نوع الموقف الشرائى الذى تمثله المـــادة موضوع الشراء (جديد ، معدل ، متكرر) •

(ب) اختلاف وحدة صنع القرار الشرائى أو مركز الشراء مـــن حيث عضويته ، أى الاطراف، التى تساهم فى العملية الشرائية فى مراحلها المختلفة •

ومع ذلك فان الدورة العامة لانشطة شراء معظم مواد الانتـــاج نمطية الى حد كبير • وتمثل الخطوات الآتية الدورة الشرائية •

١ — الشعور بالحاجة وتعريفها وتحديدها •
٢ — ابلاغ هذه الحاجة الى ادارة المشتريات •
٣ — فحص الموردين المتقدمين واختيار مصدر التوريد •
٤ — اعداد واصدار أمر التوريد •
٥ — متابعة أمر التوريد •
٦ — الاستلام والفحص •
٧ — مراجعة الفواتير ودفع المستحق للمورد •
٨ — اقفال ملف العملية •

ويمكن بيان هذه الخطوات بصورة عملية فى الشـــكل التوضيحى الآتى :

والرموز التى استخدمت فى هذا الشكل التوضيحى هى :

ط ش = طلب شراء

أ ش = أمر شراء

ت أ = تقرير استلام

ت ف = تقرير فحص

ومن المهم أن نعرف أن الشكل السابق يبين الحد الأدنى من نماذج الاتصال اللازمة لاتمام العملية فى يسر وكفاءة • ومن الطبيعى أن يختلف شكل كل نموذج من النماذج المستخدمة من منشأة لأخرى • ونتناول فيما يلى كل خطوة من الخطوات بشكل موجز •

١ — الشعور بالحاجة وتعريفها وتحديدها ونقلها الى ادارة المشتريات • فالحاجة الى شراء صنف معين أما أن تبدأ من احدى ادارات المنشأة أو من قسم مراقبة المخزون فيها • ويتم نقل هذه الحاجة الى ادارة المشتريات عن طريق طلب الشراء purchase requisition وعادة ما يحرر هذا النموذج من أصل وصورة حيث يرسل الاصل الى ادارة المشتريات وتحفظ الصورة بالجهة التى صدر منها الطلب (جهة الاستخدام أو مراقبة المخزون) •

وعند تحرير طلب الشراء يجب تعريف وتحديد الاصناف المطلوبة بدقة ووضوح • وقد تعرضنا فى الباب الخامس (توفير الجودة المناسبة) للطرق المختلفة التى يمكن بها تحديد الجودة والتعبير عنها وما ينبغى اضافته هنا هو أن التحديد الواضح والكامل والمناسب للمواصفات يعتبر مسئولية مشتركة بين جهة الاستخدام وادارة المشتريات • واذا كان كل طلب شراء يجب أن يكون موقعا عليه بالموافقة بواسطة شخص

يملك سلطة ذلك فان السبب يرجع الى ضمان أن جميع طلبـات الشراء قد تمت مراجعتها بواسطة أشخاص مؤهلين لذلك وأنها وصلت الى ادارة المشتريات فى شكل صحيح • وهنا تقع على ادارة المشتريات مسئولية مزدوجة • فهى مطالبة أولا بمراجعة الطلب للتأكد من استكماله لجميع البيانات ودقته ، بما فى ذلك البيانات الداخلية مثل اسم أو رقم الحساب الذى سيحمل بالقيمة ، ومدى وجدى اعتمـاد وكفايته •• الخ • وهى مطالبة ثانيا بالتأكد من أن الحاجة قد حددت تحديدا دقيقا وأن الطريقة المناسبة للتعبير عن المواصفات قد استعملت • والهدف من هذا هـو ضمان اشباع الحاجة التى يتم من أجلها الشراء من ناحية ، وتوفير المرونة فى اختيار مصدر التوريد على أساس تنافسى من ناحية أخرى •

ولتجنب شراء أصناف موجـودة بالمخازن ، مما يسبب تراكم المخزون ، وتجميد جزء من رأس المال العامل ، وارتفاع احتمالات التلف والتقادم ، فانه يجب مراجعة مدى توافر الصنف بالمخازن قبل اتخاذ أى اجراءات تنفيذية للشراء •

ولتحقيق هذا الهدف تلجأ بعض المنشآت الى جعل جميع طلبات الشراء تمر على قسم مراقبة المخزون بها •

٢ — **اختيار المورد واعداد أمر التوريد :** بعد أن يتم التأكد من أن هناك حاجة فعلية الى الشراء ، وتحديد ووصف هذه الحاجة بدقة ، يبدأ جهاز المشتريات بفحص مصادر التوريد البديلة والمفاضلة بينهـا بقصد اختيار أفضلها • وقد تناولنا فى الباب الرابع المشـاكل المختلفة التى ينطوى عليها اختيار مصـدر التوريد وبعض الطرق التى يمكن الاستعانة بها فى هذا الصدد • واذا كانت العملية الشرائية الراهنـة تمثل موقفا شرائيا متكررا فلا تكون هناك حاجة — عادة — الى القيام بمجهود اضافى جديدا • أما فى حالة شراء صنف جديد أو مرتفع القيمة

فان الامر قد يتطلب البحث عن بيانات اضافية متعلقة بالأصناف البديلة ومصادر التوريد البديلة •

عند اختيار مصدر التوريد المناسب تبدأ ادارة المشتريات فى تجهيز واعداد أمر التوريد لارساله الى هذا المورد • وما يجب تأكيده فى هذه النقطة هو أن أمر التوريد يعتبر وثيقة تعاقد قانونية • ولهذا السبب فان المشترى يجب أن يكون حريصا للغاية فى اعداده وصياغتها بما فى ذلك اختيار الكلمات المحددة فى الصياغة • فالكمية المطلوبة ، والسعر ، ومواعيد التسليم ، والمواصفات المعبرة عن الجودة كلها أمور يجب تحديدها بدقة ووضوح • واذا كانت هناك رسوم هندسية كجزء من أمر التوريد فلابد من الحاقها به كملاحق مرافقة • وباختصار فان أمر التوريد يجب أن يتضمن جميع البيانات اللازمة لضمان التعاقد السليم الذى يكفل توفير متطلبات الحاجة التى يشترى من أجلها ، كما يجب أن يصاغ بدقة بحيث لا يكون هناك مجالا للاختلاف فى تفسير مضمونه بأى من الطرفين •

وبالاضافة الى الشروط الخاصة بكل امر توريد على حده ، فان معظم المشروعات يضمن جميع عقوده واتفاقاته عددا من الشروط العامة أو المشتركة والتى تعتبر نمطية الى حد كبير • وتهدف هذه الشروط الى حماية المشترى من زوايا معينة مثل الاداء المتعلق بالتسليم (فى حالة التأخير) ، وانهاء التعاقد ، ونسبة المرفوض ، والضمان ، وشروط الدفع •• الخ •

وتصدر معظم المشروعات أوامر التوريد من عدة صور لتفى بمتطلبات الاتصال الداخلى والخارجى • ومع أن جميع هذه الصور تحرر مرة واحدة فان البيانات التى يضمها كل منها قد تختلف بناء على طبيعة حاجة الجهة التى ترسل اليها • وتحرير أمر التوريد من أصل

وستة صور يعتبر أمرا شائعاً فى عـدد كبير من المشروعات حيث يتم توزيعها على النحو التالى :

١ ــ الاصل وصورة (تستعمل للرد كاعتراف باسـتلام أمـر التوريذ) يرسلان الى المورد •

(ب) صورة ترسل الى ادارة الحسابات • وتستخدمها لمراجعـة الفاتورة التى يرسلها المورد ودفع القيمة المستحقة •

(ج) صورة ترسل الى قسم الاستلام لاخطارها باستلام الطلبية فى تاريخ محدد • ويستخدم قسم الاستلام هذه الصورة فى التعـرف على ومراجعة الطرود التى تضمها الطلبية •

(د) صورة ترسل الى جهة الاستخدام بتفاصيل أمر التوريد حتى يخطط عملياته المستقبلة فى ضوئها •

(هـ) صورة تبقى فى ادارة المشتريات فى الملف المفتـوح للعملية الشرائية الحالية وغالبا ما تستعمل لاغراض المتابعة •

(و) كما أن الصـورة الاخيرة تحتفظ بها ادارة المشتريات فى ملفاتها الاسـاسية •

ومن الواضح أن عدد الصـور التى يحرر منهـا أى نموذج من النماذج يتوقف أسـاسا على التنظيم الادارى للمشروع ، والتنظيم الداخلى لجهاز المشتريات ، والاختصاصات المسندة الى كل منها •ولكن المبدأ العام هو أن جميع الاطراف المعنية يجب أن ترسل اليها صـورة من النموذج • وهذه العملية تخدم هدفين • فهى أولا تسمح بالتخطيط والاداء الكفء للانشطة المختلفة ، وثانيا ، تحقق التكامل بين مجهودات الوحدات المختلفة •

وبعد اصدار أمر التوريد قد يحدث تغيير فى احتياجات المشروع المشترى مما يستدعى تغيير التعاقد أو الاتفاق . وفى هذه الحالة فان ادارة المشتريات تصدر « أمر تغيير » change order ، ويمر بنفس الاجراءات التى مر بها الامر الاصلى . وعندما يقبل المورد أمر التغيير فانه اما أن يحل مكان أمر الشراء الاصلى أو يعتبر مكملا له .

٣ — استلام المورد لامر التوريد ومتابعته :

يعتبر أصل أمر التوريد الذى يرسل الى المورد بمثابة « ايجاب» offer قانونى للشراء . ولا يحدث « التعاقد » الا بعد أن « يقبل » البائع عرض المشترى . والقبول acceptance يمكن أن يأخذ شكل (أ) البدء فى تنفيذ التعاقد (ب) ارسال اخطار رسمى (اشعار) بأنه يقبل العرض .

والغرض من ارسال صورة اضافية مع أصل أمر التوريد هو أن ذلك يعتبر طريقة مريحة له لاعلام المشترى باستلام أمر التوريد . فكل المطلوب هو ملء خانة معينة أو التوقيع بما يفيد الاستلام وردها الى المشترى . أما اذا كان المورد سيقوم بشحن الطلبية من المخزون الجاهز لديه فورا فانه غالبا ما يتجاهل رد هذه الصورة .

ولا تنتهى مسئولية ادارة المشتريات عند حدوث التعاقد مع المورد ، اذ أن هذه المسئولية تمتد حتى يتم استلام المواد ، وفحصها ، وقبولها واستخدامها فى الغرض الذى اشتريت من أجله .

وعلى الرغم من أن المورد يقبل التوريد فى موعد متفق عليه ، فانه قد يصادف مشاكل وظروف تمنعه من ذلك . وعندما يكون هناك احتمالا لحدوث مثل هذه الظروف فان أوامر التوريد الهامة ذات

تواريخ التسليم الحرجة يجب أن تحظى بمتابعة نشطة . ويدخل فى نطاق ذلك أوامر التوريد التى تغطى فترات طويلة أو تكون تواريخ التسليم فيها غير محددة بشكل قاطع . وبالمثل فان أوامر التوريد المعقودة مع موردين يعانون من مشاكل انتاجية أو عمالية فى مصانعهم فانها تحتاج الى المتابعة الدورية . فى مثل هذه الاحوال يقوم المشترى بتحديد التاريخ الذى تتم فيه المتابعة .

ومن ناحية أخرى فان المنشأة المشترية قد تواجه ظروفا جديدة تستدعى ادخال تعديلات على أمر التوريد الذى تم اصداره ، سواء كان ذلك يتعلق بالكمية أو المواصفات أو الزمن ، وهذه التعديلات يجب أن تبلغ الى المورد فى الوقت المناسب .

وباختصار فان عملية المتابعة تستهدف ضمان حصول المنشأة المشترية على الاصناف التى تشبع الحاجة الفعلية التى حركت عملية الشراء أصلا .

٤ — **الاستلام والفحص** : والخطوة التالية فى دورة الشراء هى استلام وفحص الطلبية . عندما يشحن المورد الطلبية يرسل معها اخطار (بوليصة) شحن تبين محتويات هذه الطلبية . ويستخدم المسئول عن الشحن هذا الأخطار بالاضافة الى صورة أمر التوريد فى مراجعة محتويات الطلبية والتأكد من أنه يستلم ما سبق التعاقد عليه .

وبعد أن يتم فحص الطلبية من حيث الكمية (عدد الطرود ، الوزن .. الخ) والحالة العامة لها (عدم وجود عيوب ظاهرية) يقوم المسئول عن الاستلام باعداد محضر استلام . وقد يعد هذا المحضر على نموذج خاص به يحتفظ به قسم الاستلام ، كما يمكن — تخفيضا للعمل الكتابى — أن يتم تقرير الاستلام على نفس نموذج صورة أمر

التوريد التى ترسل الى قسم الاستلام وذلك باضافة خانة اضافية الى هذا النموذج •

غير أنه قبل أن يتم قبول الطلبية ، لابد من القيام بالفحص الفنى• .يتوقف طبيعة هذا الفحص وطريقته على طبيعة الصنف موضوع الشراء والطريقة التى اتبعت فى التعبير عن مواصفاته — وقد بينا ذلك فى الباب الخامس من قبل — وتثبت نتيجة الفحص فى نموذج خاص يمثل محضر الفحص •

٥ — مراجعة الفاتورة وأكمال الدورة الشرائية :ليس من غير المحتمل أن يقع — أحيانا — خطأ فى الفاتورة التى يطالب بها المورد المشترى : أو أن يخطىء قسم الشحن فى المشروع المورد فى ارسال الطلبية المتفق عليها • ولضمان دفع المشترى للقيمة الصحيحة لما تم تسليمه وقبوله فعلا ، فان الاسلوب المحاسبى السليم يملى ضرورة القيام باجراءات معينة قبل سداد القيمة للمورد •

والاجراء المتبع هو مطابقة ومراجعة أمر الشراء ، وتقرير الاستلام (وتقرير الفحص ان وجد) ، والفاتورة فى آن واحد simultaneously فمراجعة تقرير الاستلام ومقارنته بأمر الشراء تحدد ما اذا كانت الكمية والمواصفات المطلوبة قد استلمت فعلا • ثم بمقارنة هذين المستندين بالفاتورة يتأكد من أن المورد يطالب بالقيمة الصحيحة لما قام بتوريده • وأخيرا لابد من مراجعة الدقة الحسابية للفاتورة للتأكد من صحة القيمة الاجمالية لها •

وعلى الرغم من أن مراجعة الفواتير تعتبر عملا روتينيا متكررا وتستغرق بعض الوقت فانها يجب أن تحظى بالدقة والاهتمام • كما يجب أن تتم بأسرع ما يمكن عقب الاستلام لتمكين ادارة الحسابات

من دفع القيمة المستحقة للمورد للمحافظة على العلاقة الطيبة معه والحصول على الخصم النقدى (ان وجد هناك شرط خاص بذلك ضمن الاتفاق) •

وهناك اختلاف فى الحياة العملية على الجهة التى تقوم بمراجعة الفاتورة • فهناك من يسندها الى ادارة الحسابات كما أن هناك من يجعلها ضمن مسئولية ادارة المشتريات ، ولكل من وجهتى النظر منطقها ومبررها • وفى الشكل التوضحى السابق نلاحظ أن ادارة المشتريات تقفل ملف أمر التوريد قبل مراجعة الفاتورة • ويقوم هذا على افتراض أن ادارة الحسابات هى التى ستقوم بعملية المراجعة • أما اذا كانت ادارة المشتريات التى ستقوم بذلك فان أمر التوريد لايقفل الا بعد المراجعة • واقفال ملف أمر التوريد يعنى ببساطة تجميع جميع المستندات والمراسلات المتعلقة بعملية الشراء التى صدر عنها أمر التوريد والاحتفاظ بهذه المستندات ضمن الملفات الاساسية لادارة المشتريات •

ثانيـا — طـرق الشراء

بعد بيان الخطوات والاجراءات الاساسية التى تمر بها عمليـة الشراء ، نتناول فى هذا الجزء الطرق المختلفة التى تستخدم فى الشراء بواسـطة المنظمات المختلفة • والواقع أن جميع هذه الطرق — على اختلاف تفاصيلها واجراءاتها — تهدف الى :

١ — توفير المرونة الكافية فى امداد المنظمة باحتياجاتها • وذلك عن طريق تحديد المستوى الادارى الذى يملك سلطة تقرير الشراء • وكذلك الاجراءات التى تتخذ وذلك فى ضوء الاهمية التى تمثلها العملية الشرائية الراهنة •

٢ — توفير الضمانات اللازمة للمحافظة على أموال المنظمة وانفاقها بشكل اقتصادى فى الاهداف المخصصة لها •

وقد سبقت الاشارة فى الباب الاول الى تطور حجم الانفـاق الحكومى، والقيمـة المتزايدة للمشتريـات الحكوميـة من السـلع والخدمات (١) • ويرجع ذلك الى أن تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع قد تطلبت دخول الدولة الى مجالات اقتصادية تتعدى وظائفها التقليدية فى الامن والدفاع والعدالة • ويقتضى هذا شرح وبيان الطرق التى تقع فى مجال المشتريات الحكومية • ومن المهم أن نشير فى هذا الصدد الى أن الاساس والقواعد التى تحكم الشراء فى شركات القطاع العام الاقتصادية والهيئات والمؤسسات العامة لا تخرج — فى مجملها — عن تلك التى تحكم الشراء بواسطة الجهاز الحكومى التقليدى •

---

(١) انظر ص ٣٠ — ٣٢

ترشيد الشراء العام :

ليس من شك فى أن الشراء الحكومى يعانى من مظاهر اسراف شديدة وكثيرة • وذلك على الرغم من أن مستلزمات ودواعى الكفاية فى هذا المجال لا تقل عنها بالنسبة لمنشآت الاعمال التى تنتمى الى القطاع الخاص والتى يحتل دافع الربح ترتيبا أعلى بين أهدافهـا ، ويعتقد البعض — خلافا للحقيقة — أن هذا الاسراف يرجع الى نقص فى القواعد التى تحكم الشراء العام • فهناك مجموعة من المتطلبات التى تهد ف بل وتكفل — فى حالة تطبيقها تطبيقا سليما — الى تحقيق الكفاءة فى استخدام المال العام فى توفير احتياجات الأجهزة الحكومية والقطاع العام • ومن الامثلة على ذلك مجموعة التعليمات والمنشورات التى تصدرها وزارة المالية (الخزانة) كل سنة لتحقيق هذا الهدف • ونبين أهم هذه الضمانات فيما يلى :

١ — تخطيط الاحتياجات وتقدير تكلفتها : تصدر وزارة الماليه منشورا سنويا خاصا بتعليمات اعـداد الميزانية العامة للدولة ، ومن الجوانب التى تتعلق بالشراء فى هذا المنشور ما يلى :

(أ) ضرورة عمل مقايسات سنوية بجميع الاحتياجات من الاصناف والمهمات سواء كانت متعلقة بميزانية الاعمال أو ميزانية الخدمات ، ويتم تحضير هذه المقياسات قبل بدء السنة المالية بوقت كاف • ويستخدم لهذا الغرض الاستمارة ١٨٤ حسابات (أو ما يعادلها) •

(ب) يجب أن تكون الحاجة الفعلية والحقيقية هى الاساس الذى يحكم تقدير الكميات المطلوبة • وفى الوقت نفسه يجب تفادى تراكم المخزون وتحمل ما يرتبط به من مشاكل • ولتحقيق ذلك يجب أخـذ العوامل الآتية فى الاعتبار •

— المخزون الذى يتوقع أن يكون موجودا فى نهاية السنة الجارية

— احتياجات السنة المقبلة ، مع الاسترشاد باحتياجات العام الحالى وكذلك متوسط واتجاه احتياجات الثلاث سنوات الاخيرة .

— ما يتطلب الامر الاحتفاظ به فى نهاية السنة المقبلة .

(جـ) تقدير العبء المالى (التكلفة) المترتبة على الشراء . وذلك عن طريق تبويب الاحتياجات الى محلية وخارجية ، ثم اعداد بيـــان بالاسعار المتوقعة لهذه الاحتياجات . ويسترشد فى ذلك بأسعار العام الحالى ما لم تكن هناك تغيرات تبرر تقديرها بأسعار مختلفة .

(د)تصنيف احتياجات كل جهة الى مجموعات سلعية متشابهة . ونظرا لعدم وجود أساس واحد يمكن أن يتم التصنيف وفقا له ورغبة فى تحقيق التشابه بما يسمح بالمقارنة بين الوحدات والاجزة المختلفة ، فان التعليمات تتطلب اتخاذ دليل التصنيف الموحد للسلع أساسا لعملية التبويب . وقد صدر هذا الدليل ملحقا بالنظام المحاسبى الموحد عام ١٩٦٦ .

٢ — التقيد بالخطة الموضوعة عند التنفيذ : ويتضمن ذلك مراعاة النواحى الآتية :

(أ) بعد أن يتم التخصيص المالى (ربط الميزانية) تصبح الحدود التى تم فيها التخصيص والاهداف المخصصة لها ملزمة للجهـــــات الحكومية . أى يجب مراعاتها وعدم تجاوزها دون الحصول على موافقة السلطة الادارية المخولة اذا لزم الامر .

(ب) وللحد من التصرف السيء الذى درجت عليه كثير من الجهات الحكومية والذى يتمثل فى استنفاذ مخصصاتها المالية قبل نهاية السنة

المالية وذلك عن طريق الشراء قرب نهاية العام دون ما تكون هناك حاجة فعلية تستدعى ذلك • فان نظام المشتريات الحكومية يمنع القيام بالشراء فى الشهر الاخير من السنة المالية ما لم تكن هناك حاجة قوية يتم ابرازها بمذكرة معتمدة من رئيس المصلحة وترفق مع مستندات الصرف (١) •

وبالاضافة الى ذلك فان هناك عددا آخر من القواعد التى تهدف الى تحقيق الرشد فى انفاق المال العام وذلك مثل حظر الشراء من موظفى الحكومة أو دخولهم فى مناقصات (مع استثناء الملفات والكتب الدراسية التى تراعى فيها ترتيبات خاصة بها) وتفضيل الشراء من القطاع العام، والقواعد التى تحكم شراء واستخدام السيارات فى المصالح الحكومية•

واذا نظرنا الى هذه القواعد فان التقيد بها ومراعاتها يكفل ترشيد وظيفة الشراء من النواحى الآتية :

١ — ضمان التوافق بين الحاجة الفعلية وما يتم شراؤه •

٢ — اعطاء ادارة المشتريات المدة الزمنيــة الكافية لدراســـة مصادر التوريد البديلة والمفاضلة بينها بقصد اختيار أفضلها ، وتجنب الشراء تحت ضغط عنصر الزمن rush buying •

٣ — تحقيق التوافق بين عمل ادارة المشتريات والادارة المالية• حيث أن وجود ميزانية تخطيطية للشراء يمكن المسئولين عن التمـويل من تدبير الموارد المالية اللازمة لتمويل الشراء فى الاوقات المحددة له •

٤ — ضمان كفاءة استخدام رأس المال العامل وتفادى تجميده فى مخزون سلعى بطىء الحركة ، وكذلك تفـادى تراكم المخـزون مما يؤدى الى زيادة فرص تلفه أو تقادمه وعدم الاستفادة منه •

---

(١) مادة ٦ من لائحة المناقصات •

٥ — اتباع تصنيف سلعى موحد يمكن من تحقيق التنسيق بين الجهات الادارية التى تتشابه أهدافها وعملياتها واحتياجاتها ، ويجعل من الممكن التعاون بينها عن طريق الشراء المشترك أو التحويل فيما بينهما .

٦ — ايجاد مؤشرات للحكم على كفاءة الشراء والاستخدام فى الجهات الادارية المتشابهة .

ويتناول فيما يلى الطرق الاساسية التى تتبع فى مجال الشراء الحكومى ، وهذه الطرق هى (١) :

١ — المناقصة العامة .
٢ — المناقصة المحدودة .
٣ — الممارسة .
٤ — الامر المباشر .

ومن الناحية الادارية فان هناك عددا من العوامل التى تحكم استخدام كل من الطرق السابقة والمفاضلة بينها . ومن أهم هذه العوامل ما يلى :

١ — حجم الصفقة المشتراه .
٢ — عدد الموردين فى السوق .
٣ — درجة الحاح الحاجة .
٤ — درجة السرية المطلوب انجاز العمل بها .
٥ — درجة المنافسة بين الموردين .

---

(١) ينظم هذه الطرق القانون رقم ٢٣٦ لسنة ١٩٥٤ بتنظيم المناقصات والمزايدات ، وكذلك القرار الوزارى رقم ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ باصدار لائحة المناقصات والمزيدات . ومن المتوقع صدور تعديل على هذه القواعد ربما يظهر وهذ الجزء ماثل للطبع .

ويمكن تصوير العلاقة بين هذه الطرق وهذه العوامل في الجدول التوضيحي التالي :

طريقة الشراء / العامل	المناقصة العامة	المناقصة المحدودة	الممارسة	الأمر
١ — حجم الصفقة المشتراة	+			—
٢ — عدد الموردين في السوق	+			—
٣ — درجة الحاح الحاجة	—			+
٤ — درجة السرية المطلوبة	—			+
٥ — درجة المنافسة بين الموردين	+			—

ومضمون هذه العلاقة أنه عندما يكون حجم الصفقة (وبالتالي قيمتها) كبيرا فان ذلك يتلاءم مع استخدام طريقة المناقصة العامة ، وكلما تدرج حجم الصفقة نحو الصغر كلما انتقلنا الى المناقصة المحدودة فالممارسة ، ثم الشراء بالامر المباشر بنفس التدرج . وكذلك بالنسبة لدرجة السرية المطلوب انجاز العمل بها نجد أنه عندما تكون هذه الدرجة مرتفعة فان ذلك يستتبع استخدام طريقة الامر المباشر . وكلما مالت هذه الدرجة الى الانخفاض كلما اتجهنا نحو استخدام طريقة الممارسة ، فالمناقصة المحدودة ، وعندما تصل درجة السرية الى أدناها يمكن استخدام طريقة المناقصة العامة . وهكذا بالنسبة لبقية العوامل .

ومع اقتناعنا بأن بيان علاقة هذه الطرق بكل عامل من العوامل على حدة على النحو المتقدم يعتبر مغالاة في التبسيط ، الا أننا قد قصدنا من وراء ذلك شرح وبيان مضمون هذه العلاقة . وما يحدث في الحياة العملية هو اعتبار هذه العوامل مجتمعة وتحديد طريقة الشراء التي تتبع عند كل تركيبه من هذه العوامل .

أولا — المناقصة العامة :

يستفاد من حكم المادة الاولى من القانون ٢٣٦ لسنة ١٩٥٤ أن المناقصة العامة هى الطريقة الاساسية التى يجب اتباعها فى حالة الشراء الحكومى والشراء العام • وان الطرق الاخرى هى استثناءات المقصود منها توفير المرونة فى الحالات التى لا يكون فيها مبرر لاتباع المناقصة العامة •

وتعرف المادة الثانية من القرار الوزارى ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ باصدار لائحة المناقصات والمزايدات المناقصة العامة بأنها مجموعة الاجراءات المعلن عنها وفقا للاوضاع المبينة بهذه اللائحة بقصد الوصول الى المتناقص الذى يتقدم بأصلح عطاء وتكون اما داخلية يعلن عنها فى (جمهورية مصر) أو خارجية يعلن عنها فى (جمهورية مصر والخارج)•

ونبين فيما يلى الاركان الاساسية التى تقوم عليها طريقة المناقصة العامة كما تضمنها القانون ٢٣٦ لسنة ١٩٥٤ ، والقرار الوزارى ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ •

١ — تحديد الاحتياجات التى سيتم التناقص عليها : من أجل أن يكون الشراء تلبية لحاجة فعلية ومحددة فان الخطوة الاولى فى المناقصة العامة تتمثل فى قيام لجنة ذات خبرة بالاصناف المطلوب توريدها بوضع المواصفات التفصيلية الوافية عن كل صنف ، مع مراعاة تجنب وصف الصنف برقم أو علامة أو رمز معين يفهم منه أن المقصود هو انتاج شركة بعينها •

وعلى اللجنة أن تراعى أن تكون هذه المواصفات متلائمة مع طبيعة الانتاج المحلى كلما أمكن ذلك ، وأن تكون مواصفات الآلات

والمعدات مطابقة لانتاج الهيئة العامة للمصانع الحربية ومواصفات وزارة الصناعة • ويجوز الاستعانة فى وضع المواصفات بالفنيين من الجهات الادارية الاخرى • ويجب أن تحرر محاضر تدون بها هذه المواصفات تثبت فى سجل يعد لهذا الغرض (١) •

ويجب النص فى مناقصات الاصناف التى يطلب تقديم عينات منها ، على وزن أو مقاس أو حجم العينات التى تقدم مع العطاءات بحيث تكون وافية بالغرض منها اذا ما أريد فحصها أو تحليلها ، وأن توضع عليها بطاقة مقدم العطاء بطريقة لا يسهل معها نزعها (٢) •

واذا كان الاعلان عن المناقصة يضم احتياجات متباينة كما هو الحال فى المناقصات السنوية فانه يجب تقسيم الاصناف المطلوبة الى مجموعات من الاصناف المتشابهة والمتقاربة (أى تصنيفها سلعيا) ويجوز تقسيمها الى مجموعات فرعية ، ويطلب تقديم العطاءات عن كل مجموعة على حدة (٣) •

وبعد تحديد المواصفات يجب أن يرسل للمعمل الفنى الحكومى المختص كشف بالاصناف التى يستلزم الحال فحصها وتحليلها بمعرفة المعمل (٤) •

وحتى لا يتراكم المخزون ويتعرض للتلف أو التقادم أو سوء الاستخدام فانه يجب الا يطرح فى المناقصات من الاصناف الا ماتدعو اليه الضرورة فاذا وجدت بالمخازن أصناف من أنواع مماثلة يمكن الانتفاع بها فلا يجوز شراء كميات جديدة الا بقدر ما يكمل حاجة الاستهلاك (٥) •

---

(١) المادة ١٨ من القرار ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ •
(٢) المادة ١٩ من نفس القرار •
(٣) المادة ٢٠ من نفس القرار •
(٤) المادة ٢١ من نفس القرار •
(٥) المادة ٢٢ من نفس القرار •

ويدخل فى نطـاق هذه المرحلة التمهيدية اعداد شروط العطـاءات وقوائم الاصناف أو الاعمال وملحقاتها قبل نشر اعلان المناقصات لكى تسلم بمجرد طلبهـا الى من يطلبها بعد أدائه الثمن المحـدد لهـا وختمها بخاتم المصلحة أو المنطقة أو الفرع أو السلاح والتوقيع عليها من موظف مسئول • واذا كانت هناك أصناف ينتظر توريدها من الخارج فيراعى اعداد ترجمة للقوائم والمواصفـات الفنية باحـدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية علاوة على اللغة العربية ، على أن يذكر أن النص العربى هو الذى يعتد به عند الخلاف أو الالتباس (١) •

٢ ـ الاعلان عن المناقصة :

بعد تحديد وتوصيف الاحتيـاجات المطلوبة يتم الاعـلان عـن المناقصة ، أى دعوة الموردين الراغبين فى التقدم للتوريد بتقـديم الشروط التى يرون التوريد على أساسها لفحصها بواسطة المنشـأة المشترية وتحديد مدى مناسبتها لها •

وهناك عدد من القواعد التى حددها القرار الوزارى رقم ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ فى هذا الصدد ومن أهم هذه القواعد ما يلى (٢) :

(أ) يجب الاعلان عن شراء الاصناف المطلوبة أو عن الاعمـال اللازمة فى الوقت المناسب دون تأخير بحيث يكون هناك وقت كاف لاعادة المناقصة اذا لزم ذلك •

(ب) ويكون الاعـلان بالنشر (فى الوقائع المصرية وفى جـريدة أو جريدتين) عربيتين يوميتين واسعتى الانتشـار ويجـوز النشر فى احدى المجلات التى تصدر من جهة حكومية أو هيئة عامة أو مؤسسة

---

(١) المادة ٢٦ نفس القرار •

(٢) المواد ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٣٠ •

صحفية يملكها الاتحاد الاشتراكى العربى أو ما يعامل معاملتها • وفى جريدة أفرنكية محلية اذا رأى رئيس المصلحة فائدة لذلك •

ويكون النشر على مرتين متتاليتين الا اذا كانت قيمة المناقصة تزيد على ٢٠٠٠٠ج (عشرين ألف جنيه) فينشر عنها ثلاث مرات متتالية•

(ج) ويراعى الاعلان عن المناقصة السنوية لتوريد الاصناف والملبوسات قبل بداية السنة المالية بثلاثة أشهر على الاقل وعن الاصناف الموسمية فى وقت يسمح بتوريدها فى موسمها •

(د) يعلن عن المناقصة الخارجية فى مصر والخارج ويطلب الى القنصليات المصرية ارسال كتب دورية الى البيوت التجارية والصناعية فى الدول التى تعمل بها وتسلم دفاتر الشروط الى من يرغب فى الاشتراك فيها •

(هـ) وعلى الوزارات والمصالح أن تعد سجلا يفرد فيها لكل صنف من الاصناف أو عمل من الاعمال كشف خاص يقيد فيه أسماء البيوت التجارية والصناعية بالخارج التى سبق التعامل معها فى هذا الصنف أو العمل أو التى طلبت قيدها للتقدم فى العطاءات الخاصة بها •

وترسل صورة من هذه الكشوف الى القنصليات المصرية كل فيما يخصه ويعطى لكل كشف رقم خاص للاحالة عليه عند اخطارها بطرح المناقصات ويجب اخطارها أيضا بأى تعديل يطرأ على هذه الكشوف •

(و) يجب أن تضمن المصالح والهيئات العامة الاعلان عن المناقصات والمزايدات التى تستلزم نقل البضائع بحرا شرطا يوجب على مقدمى العطاءات أن يتم الارتباط والتعامل فى شأن جميع عمليات النقل البحرى عن طريق اللجنة العامة لشئون النقل البحرى أو أن يحصلوا على موافقتها على عدم الارتباط بالنقل عن طريقها •

(ز) تبين فى الاعلان الجهة التى تقدم اليها العطاءات وآخر موعد لتقديمها والصنف أو العمل المطلوب توريده أو تنفيذه والتأمين النهائى وكذلك شرط الدفعة المقدمة مع مراعاة حكم الفقرة الاولى من المادة ٤٧ مكرر .

(ح) تحدد مدة قدرها ثلاثون يوما على الاقل لتقديم العطاءات فى المناقصات العامة ، وذلك من تاريخ أول اعلان عن المناقصة فى الجريدة الرسمية .

٣ — **تقديم العطاءات وتفريغها** : يمكن اجمال أهم القواعد التى تحكم هذه المرحلة من مراحل المناقصة العامة فى النقاط الآتية (١) .

(أ) تقدم العطاءات موقع عليها من أصحابها على النموذج المختوم بخاتم الجهة المختصة والمؤشر عليه برقم قسيمة تحصيل الثمن وتاريخها وترسل العطاءات داخل مظروف مختوم بالشمع الاحمر يوضع داخل مظروف آخر ويكتب على المظروف الداخلى عبارة عطاء عن .... جلسة ..... وعلى المظروف الخارجى اسم وعنوان الوزارة أو المصلحة المختصة ويذكر به « بداخله عطاء لجلسة ......»

(ب) تكتب أسعار العطاء بالمداد بالعملة المصرية (بالمليم والجنيه) رقما وحروفا باللغة العربية ، ويكون السعر للوحدة (عدا أو وزنا أو مقاسا) دون تغيير أو تعديل للوحدة . ويجوز فى حالة تقديم العطاء من فرد أو شركة فى الخارج أن تكتب الاسعار بالعملة الاجنبية مع ذكر ما تساويه بالعملة المصرية . ويجب أن تكون قائمة الاسعار مؤرخة وموقعة من مقدم العطاء . ولا يجوز لمقدم العطاء شطب أى بند من البنود . واذا سكت مقدم العطاء عن تحديد سعر صنف من الاصناف

---

(١) المواد ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٩ ، ٤٤ ، ٤٨ ، ٥١ ، ٥٣ ، ٥٦ ، ٥٨ ، ٥٩ ، ٦٤ ، ٦٥.

المطلوب توريدها فيعتبر ذلك امتناعا منه عن الدخول فى المناقصة بالنسبة الى هذا الصنف .

(جـ) يبقى العطاء نافذ المفعول وغير جائز الرجوع فيه من وقت تصديره بمعرفة مقدم العطاء بغض النظر عن ميعاد استلامه بمعرفة المصلحة أو الوزارة حتى نهاية مدة سريان العطاء المعينة باستمارة العطاء المرافقة للشروط .

ومع ذلك يعمل بأى خفض فى الاسعار الواردة بالعطاء يصل المصلحة أو الوزارة قبل الميعاد المعين لفتح المظاريف .

وعلى أنه اذا سحب مقدم العطاء عطاءه قبل الميعاد المعين لفتح المظاريف فيصبح التأمين المؤقت المودع حقا للمصلحة أو الوزارة دون حاجة الى اعذار أو الالتجاء الى القضاء ، أو اقامة الدليل على حصول ضرر .

(د) يجب أن تصل العطاءات الى الوزارة أو المصلحة المختصة فى ميعاد غايته الساعة الثانية عشرة من ظهر اليوم المحدد بالاعلان ولا يعتد بالعطاءات المقدمة بعد هذا الميعاد أيا كانت أسباب التأخير .

(هـ) يكون للمصلحة أو السلاح أو الوزارة الحق فى مراجعة الاسعار المقدمة سواء من حيث مفرداتها أومجموعها واجراءالتصحيحات المادية اذا اقتضى الامر ذلك ، ويعول على السعر المبين بالحروف .

(و) فيما عدا العطاءات المقدمة من الهيئات العامة يجب أن يقدم مع كل عطاء في مقاولات الاعمال تأمين مؤقت لا يقل عن ١٪ من مجموع قيمة العطاء ولايقل عن ٢٪من مجموع قيمة العطاءات الاخرى ولايلتفت الى أى عطاء غير مصحوب بتأمين مؤقت كامل . ويرد التأمين المؤقت

الى أصحاب العطاءات غير المقبولة بغير توقف على طلب منهم ، وذلك بعد انتهاء المدة المحددة لسريان العطاء ، أو قبل ذلك اذا تم تحصـيل التأمين النهائى من صاحب العطاء المقبول •

وفيما عدا العطاءات المقدمة من الهيئات العامة على صاحب العطاء المقبول أن يودع فى فترة لا تجاوز عشرة أيام من اليوم التالى لاخطاره بقبول عطاءه بكتاب موصى عليه لضمان تنفيذ العقد تأمينا قدره ٥٪ من قيمة مقاولات الاعمال التى رست عليه ، ١٠٪ من قيمة ما رسى عليه فيما عداها ، أو أن يكمل التأمين المؤقت الى القيمة المشار اليها • ويكون ايداع التأمين المشار اليه فى الفقرة السابقة بالنسبة للعقود التى تبرم فى الخارج فى فترة لا تجاوز عشرين يوما •

واذا لم يقم صاحب العطاء المقبول بأداء التأمين فى المدة المحددة له فيجوز للجهة المتعاقدة بموجب اخطار بسيط بكتاب موصى عليه ودون حاجة لاتخاذ اجراءات أخـرى أو الالتجاء الى القضاء أن تلغى العقد وتصادر التأمين المؤقت أو أن تنفذه كله أو بعضه على حساب صـاحبه بمعرفة تلك الجهة أو بواسطة أحد مقدمى العطاءات التاليـة لعطـائه أو الممارسة أو بمناقصة عامة أو محلية •

ز — تشكل لجنة فتح مظاريف العطاءات فى كل وزارة أو مصلحة أو سلاح أو منطقة أو فرع أو وحدة بقرار من وكيل الوزارة المختص فى الوزارة ومن رئيس المصلحة والمناطق والفروع ومن مدير السلاح وتكون اللجنة برياسة موظف تتناسب وظيفتـه ودرجته مع أهميـة المناقصة وعضـوية مدير القسم المختص وموظف فنى بالنسـبة الى مقاولات الاعمال ، وعضوية مدير المشتريات ومدير المخازن • ونائبيهما بالنسبة للمشتريات • ويحضر اللجنة مندوب ادارة الحسابات ليستلم

التأمينات ويجوز أن ينص القرار على ضم موظف آخر أو أكثر الى عضوية اللجنة .

ح — على رئيس لجنة فتح المظاريف أن يفتح صندوق العطاءات فى الساعة الثانية عشرة ظهرا فى اليوم المعين لفتح المظاريف وذلك بعد التحقق من سلامة الاختام ويثبت عدد المظاريف فى محضر فتح المظاريف ويضع عليها أرقاما مسلسلة ثم يفضها بالتتابع وكل عطاء يفتح مظروفه يضع رئيس اللجنة عليه وعلى مظروفه رقمـا مسلسلا على هيئة كسر اعتيادى بسطه رقم العطاء ومقامه عدد العطاءات المقـدمة مع اثبات عدد الاوراق المكون منها العطاء ثم يقـرأ اسم مقدم العطاء والاسعار وجملة العطاء ليسمعها الحاضرون من مقدمى العطاءات أو منـدوبيهم ثم يثبت على العطاء جملته بالتفقيط وقيمة التأمين المؤقت المقدم.ويوقع مع باقى أعضاء اللجنة العطاء ومظروفه وكل ورقة من أوراقه وتدرج هذه البيانات فى السجل المعد لذلك .

وعلى رئيس اللجنـة أن يؤشر بدائرة حمـراء حـول كل كشط أو تصحيح ويضع خطا أفقيا قرين كل صنف لم يوضع له سعر بالعطاء ويؤشر عليه كما يفقط بالحبر الاحمر الارقام المكتوبة بأرقام فقط ويجب أن يوقع معه كل أعضاء اللجنة جميع هذه التأشيرات .

وعلى لجنة فتح المظاريف أن تتم عملها بأكمله فى الجلسة ذاتها .

ط — يكلف موظف مسئول أو أكثر بمراجعة العطاءات قبلتفريغها مراجعة حسابية تفصيلية وتوقيعها بما يفيد حصول هذه المراجعة واذا وجد اختلاف بين سعر الوحدة واجمالى سعر الوحدات يعول على سعر الوحدة ويؤخذ بالسعر المبين بالتفقيط فى حالة وجود اختلافات بينـه وبين السعر المبين بالارقام . وتكون نتيجة هذه المراجعة هى الاساس الذي يعول عليه في تحديد قيمة العطاء وترتيبه .

واذا شكا مقدم العطاء من حصـــول خطأ مادى فى عطائه فيكون الفصل فى الشكوى من اختصاص لجنة البت والوزير المختص بعـــد الرجوع الى مجلس الدولة اذا اقتضى الامر ذلك •

ى — على رئيس القسم المختص أو مدير المخازن أن يكلف موظفا أو أكثر تحت اشرافه بتفريغ العطاءات على الاستمارة المعدة لذلك من ثلاث صور عليه أن يعيد ايداعها فى آخر كل يوم فى الخـزانة المقفلة لحين الانتهاء من التفريغ وتدوين جميع ملاحظات واشتراطات مقدمى العطاءات التى تخالف الشروط المعلن عنها فى المناقصة •

ويجب أن تتم العمليـــة فى أقل وقت ممكن حتى يتسنى البت فى المناقصة قبل نفاذ مدة سريان العطاءات كما يجب أن يؤشر على الكشف برقم وقيمة اعتماد البند فى الميزانية الذى يخصم عليه الثمن أو قيمة الاعمال المطلوبة •

وتعمل مطابقة للعطاءات على كشوف التفـريغ وتوقع بما يفيـد حصـــول هذه المطابقة ثم تقـدم الى لجنة البت مشفوعة بملاحظات رئيس المصلحة •

٤ — البت فى العطاءات والتعاقد : يمكن اجمال أهم القـواعد المتعلقة بهذه الخطوة من خطوات المناقصة العامة كما حددها القرار ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ فى النقاط الآتية (١) :

أ — تشكل لجان البت فى المناقصات العامة فى الوزارات برئاسة وكيل الوزارة أو من يندبه • وفى المصالح برئاسة رئيس المصـــلحة أو من يندبه •وفى الاسلحة برئاسة مدير الســلاح أو من ينـــدبه • وفى المناطق والفروع والوحدات برئاسة رئيسها وعضوية رئيس القسم

(١) المواد ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٨ ، ٦٩ ، ٧٠ ، ٧٥ ، ٧٨ •

المختص أو نائبه ورئيس قسم فني آخر وذلك بالنسبة لمقاولات الاعمال ، وعضوية مدير المخازن أو وكيله ومدير المشتريات أو وكيله ومندوب الادارة المطلوب لها الاصناف بالنسبة الى المشتريات وموظف فني أو أكثر • وذلك علاوة على مندوب وزارة الخزانة وعضو مجلس الدولة لادارة الفتوى والتشريع المختصة فى الحالات التى يحتم فيها قانون تنظيم المناقصات والمزايدات حضورهما •

ويراعى فى اختيار الاعضاء أن تتناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم مع أهمية المناقصة •

ب — تتمثل واجبات لجنة البت فيما يلى :

— أن تتأكد من مطابقة كشوف التفريغ للعطاءات ذاتها وعليها أن تفحص العينات والفئات وتقارنها بعضها البعض •

— بعد البت فى طلبات الاستبعاد وورود نتيجة الفحص الكيميائى أو الفنى للعينات فى الحالات التى تستلزم ذلك ، ترفع اللجنة توصياتها موقعة من جميع أعضائها ومن رئيسها الى رئيس المصلحة لكى يتولى اعتمادها اذا لم يكن هو رئيسها وذلك اذا كانت قيمة المناقصة لاتزيد على ٢٠٠٠٠ ج (عشرين ألف جنيه) أو ليرفعها الى وكيل الوزارة المختص اذا زادت القيمة على ذلك •

— يجب عند البت فى العطاءات أن تسترشد اللجنة بالاثمان الاخيرة السابق التعامل بها محليا أو خارجيا ، كما يجب الاسترشاد أيضا بأسعار السوق •

— اذا رأت اللجنة الغاء المناقصة واعادتها لارتفاع الاسعار أن تثبت فى محضرها ما اتخذته من اجراء جدي للوقوف على أسعار

السوق ويكون تقرير ذلك على مسئوليتها وأن ترافق أوراق المناقصة الملغاة أوراق المناقصة الجديدة .

جـ — تلغى المناقصة فى الحالات الآتية :

— اذا رؤى الاستغناء عنها بعد النشر وقبل البت .

— عندما يقدم عطاء وحيدا أو يتم استبعاد جميع العطاءات المقدمة ما عدا واحدا منها .

— عندما تزيد قيمة أقل عطاء عن القيمة السوقية ويكون الالغا بقرار من رئيس المصلحة .

د — اذا تساوت الاثمان بين عطاءين أو أكثر جازت تجزئة المقادير المعلن عنها بين مقدميها اذا كان ذلك فى صالح العمل ، ويجوز ذلك أيضا اذا كان مقدم العطاء الاقل سعرا يشترط مددا بعيدة للتوريد لا تتناسب وحالة العمل بالوزارة أو المصلحة وذلك بالتعاقد مع صاحب أنسب العطاءات التالية على أقل كمية تلزم لتموين المخازن فى الفترة الواقعة بين تاريخى التوريد ، ومع صاحب العطاء الاقل عن باقى الكميات ، وعلى اللجنة فى هذه الحالة أن تثبت فى تقريرها ، الباقى من الصنف بالمخزن ومتوسط الاستهلاك .

هـ — وبعد اعتماد توصيات لجنة البت يقوم مدير المشتريات أو مدير المخازن باخطار المتعهدين الذين قبلت عطاءاتهم بنتيجة المناقصة وذلك خلال أسبوع واحد على الاكثر من تاريخ اعتماد المناقصة ، ويجب أن يطلب فى الاخطار ذاته ايداع التأمين النهائى والحضور لتوقيع العقد .

و — يجب على جهة الادارة بمجرد توقيع العقد ابلاغ مصلحة الضرائب بالبيانات الآتية :

— اسم المتعاقد ثلاثيا .

— عنوان المنشأة وقسم الشرطة التابع له .

— القيمة الاجمالية للعقد .

— طبيعة التعاقد والمدة التى يتم فيها تنفيذه والتاريخ المحدد لنهايته .

— رقم السجل التجارى الخاص بالتعاقد أو رقم البطاقة وتاريخ وجهة صدورها .

— كما يجب اخطار المصلحة بأية تعديلات تطرأ على القيمة الاجمالية للعقد أو على مدة تنفيذه ، وبجميع المبالغ التى تصرف للمتعاقد بمجرد صرفها .

ثانيا — المناقصة المحدودة :

المناقصة المحدودة هى نوع من المناقصات العامة يقصر الاشتراك فيها على بيوت مالية أو مؤسسات معتمدة أسماؤها فى كشوف وسجلات تقرها الجهة المختصة بالوزارة أو المصلحة أو الادارة بعد التحرى عنها لامتيازها وكفايتها فى النواحى المالية والفنية سواء كانت فى جمهورية مصر العربية أم فى الخارج . ويقصر الاشتراك فيها بالنسبة الى الاصناف والمهمات المستوردة من الخارج على الشركات الحكومية المتخصصة فى استيرادها .

وبالنسبة الى مقاولات الاعمال يكون الاشتراك فيها مقصورا على شركات القطاع العام والشركات التى تساهم فيها الحكومة أو الهيئات العامة أو المؤسسات العامة بنسبة لا تقل عن ٥٠ ٪ من رأس المال والجمعيات التعاونية التى تساهم فيها الحكومة أو المؤسسات العامة وذلك متي زادت قيمة الأعمال علي ١٠٠٠٠٠ ج (مائة ألف جنيه) .

وتسرى على المناقصات المحدودة سائر الاحكام المنظمة للمناقصات العامة •

ويدعى المتناقصون الى الاشتراك فيها بموجب خطابات موصى عليها كما يجوز النشر عنها (١) •

ومن الواضح أن هذه الطريقة تصلح للشراء فى الاحوال الآتية :

أ — عندما تتطلب طبيعة الاصناف المشتراة التأكد من توافر شروط وخصائص معينة فى مصدر التوريد •

ب — عندما يكون عدد المتعاملين فى الصنف محدودا بشكل لا يبرر الاعلان العام • بمعنى أن الاعلان لن يفيد فى امداد المنظمة المشترية بموردين بدائل جددا •

جـ — عندما ترتبط الحاجة الى الاصناف بدرجة من السرية تتنافى مع عملية الاعلان •

ثالثا — الممارسة :

يمكن اجمال أهم القواعد والشروط التى تحكم الشراء بطريقة الممارسة فيما يلى :

١ — حدد القرار ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ الحالات التى يجوز فيها الشراء عن طريق الممارسة على النحو التالى (٢) :

أ — الاشياء المحتكر صنعها أو استيرادها •

ب — الاشياء التي لا توجد الا لدى شخص بذاته •

---

(١) المادة ٣ من القرار ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ .

(٢) المادة ١٩ .

ج ـ الاشياء التي لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة •

د ـ الاعمال الفنية المرغوب اجراؤها بمعرفة فنيين او اخصائيين معينين •

هـ ـ الحيوانات والطيور والدواجن على اختلاف أنواعها المطلوبة لاغراض غير التغذية •

و ـ التوريدات ومقاولات الاعمال والنقل التي تقضي حالة الاستعجال الطارئة أو الظروف غير المنظورة ، بعدم امكان تحمل اجراء المناقصة •

ز ـ المهمات والبضائع التي تقضي طبيعتها أو الغرض المرغوب الحصول من أجله بأن يكون اختيارها وشراؤها من أماكن انتاجها •

ح ـ التوريدات ومقاولات الاعمال والنقل اذا كانت المصلحة العامة تقضي بأن تتم بطريقة سرية كتوريد الاسلحة والذخائر وأعمال التحصينات • ويجب في هذه الحالة الحصول على ترخيص من الوزير المختص •

ط ـ التوريدات ومقاولات الاعمال والنقل التي لم يقدم عنها أية عطاءات في المناقصات أو قدمت عنها عطاءات بأسعار غير مقبولة وكانت الحاجة اليها لا تسمح باعادة طرحها في المناقصة •

٢ ـ تشكل لجنة الممارسة في الوزارات برياسة وكيل الوزارة المختص أو من يندبه لذلك ، وفي المصالح أو الاسلحة والمناطق وفروعها برياسة رئيسها أو من يندبه عنه • وعضوية موظفين مسئولين تتناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم الفنية مع أهمية الصفقة ونوعها ، وهذا

علاوة على العضو الذى تنيبه (وزارة المالية والاقتصاد) والذى أوجب القانون عضويته (١) •

٣ ــ تحرر لجنة الممارسة محضرا تفصل فيه ما قامت به من اجراءات ويجب عليها أن تحصل على اقرارات موقعة من التجار والمتعهدين الذين مارستهم مبينا بها أسعارهم وشروطهم • وترفع اللجنة قبل التعاقد الى وكيل الوزارة المختص أو لرئيس المصلحة توصياتها مع المحضر والاقرارات للاعتماد أو الحصول على اعتماد السلطة المختصة اذا جاوزت قيمتها حدود سلطته وذلك ما لم تكن مفوضة فى الشراء مباشرة لاسباب تبرر ذلك وبشرط أن يكون التفويض كتابة وصادرا من السلطة التى تملك الاعتماد (٢) •

٤ ــ يعتمد رئيس المنظمة أو الفرع توصيات لجنة الممارسة اذا لم تزيد القيمة على خمسمائة جنيه أما اذا زادت القيمة على ذلك فيكون الاعتماد من :

رئيس المصلحة أو مدير السلاح لغاية ٥٠٠٠ جنيه •

وكيل الوزارة لغاية ٥٠٠٠٠ جنيه •

الوزير فيما زاد على ذلك •

ولرؤساء الامدادات والتموين بوزارة الحربية سلطة الاعتماد لغاية ٢٠٠٠٠ج (عشرين ألف جنيه) ولوكيل الوزارة فيما زاد على ذلك (٣) •

---

(١) المادة ١٢٠ •

(٢) المادة ١٢١ •

(٣) المادة ١٢٢ •

٥ — اذا كانت الاصناف التى تقضى الضرورة بشرائها بالممارسة مما يحتاج الى تحليل كيميائى أو فحص فنى دقيق لا يتيسر اجـراؤه وقت الشراء وكانت الظروف تحتم تسلم هذه الاصناف وأداء الثمن فور الشراء فيراعى أن يؤخذ اقرار على البائع ينص فيه على مطابقة الاصناف للمواصفات الفنية التى تم على أساسها الشراء تحمله كل مسئولية تنتج عن عدم المطابقة عند التحليل أو الفحص الفنى (١) •

٦ — يجب على لجنة الممارسة أن تتبع شروط المناقصة العـامة للتعاقد فيما تزيد قيمته على مائتى جنيه وشروط المناقصة المحلية إذا قلت القيمة عن ذلك •

ويعفى المورد من دفع التامين اذا كانت الاصناف المراد شراؤها موجودة بالفعل فى محله أو تحت يده وكان من الممكن فحصها واستلامها نهائيا فور اتمام التعاقد (٢) •

رابعا — الشراء المباشر :

١ — يستفاد من نص المادتين الاولى والحادية عشر من القانون ٢٣٦ لسنة ١٩٥٤ ، وكذلك من نص المادة الخامسة من القرار ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ أنه يمكن الشراء المباشر (أى بدون اتباع المناقصة أو الممارسة) فى الاحوال الآتية :

(أ) عند الضرورة فيما لا تزيد قيمته عن ٢٠٠ جنيـه بالنسبة للمشتريات العـادية •

(ب) عند الضرورة فيما لا تزيد قيمته عن ٢٠٠٠ جنيه بالنسـبة للاصناف المحتكرة بواسطة شركات أجنبية ليس لها وكلاء فى مصر •

---

(١) المادة ١٢٣ .
(٢) المادة ٢٤ .

(ج) هناك استثناءات من هذه الحدود بالنسبة لوزارة الحربية ووزارة التموين أوضحتها المادة الاولى •

(د) مقاولات الاعمال وعند الضرورة لغاية ٥٠٠ جنيه •

٢ — فى الاحوال التى يتم فيها الشراء أو تنفيذ الاعمال بدون مناقصة يجب أن تبين فى المستندات الاسباب التى دعت الى ذلك ، ويكون الترخيص فى اجراء الشراء أو تنفيذ الأعمال بهذه الطريقة من السلطات الآتية (١) :

(أ) الرئيس المحلى أو مدير المخازن لغاية ٢٠ج

— رئيس المنطقة أو الفرع لغاية ١٠٠ج •

— رئيس المصلحة لغاية ٢٠٠ج بالنسبة للمشتريات ، ٥٠٠ج بالنسبة الى الاعمال •

— وكيل الوزارة المختص بالنسبة الى شراء الاصناف المحتكرة من شركات فى الخارج فى حدود مبلغ ٢٠٠٠ج •

— تضاعف هذه الحدود بالنسبة لمقاولات الاعمال •

٣ — ويجب أن يدون موظف مسئول على مستندات الصرف اقرارا بأن الاصناف أو الاعمال موافقة وان الاسعار مناسبة •

---

(١) المادة ١١٨ من القرار ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ .

الباب العاشر

توفير الاحتياجات بالانتاج

* مقـــدمة
* ظهور الحاجة الى دراسة الصنع أو الشراء .
* العوامل المؤثرة على قرارات الصنع أو الشراء .
* الطبيعة المتغيرة لقرارات الصنع أو الشراء .

الباب العاشر

توفير الاحتياجات بالانتاج

مقـــدمة

رأينا أن ادارة المشتريات مسئولة عن فحص جميع مصـــادر التوريد المحتملة واصدار أمر التوريد الى المورد الذى يستطيع — فى الاجل الطويل — توفير الاحتياجات بشكل مرض وبأقل تكلفة للمشروع المشترى • ومن بين مصـــادر التوريد التى يجب أخذها فى الاعتبار المشروع المشـــترى نفسه • ففى بعض الحالات قد يستطيع المشروع صنع جزء مطلوب بشكل أفضل من الناحية الاقتصادية من شرائه•كما أن القرارات الســـابقة الخاصـــة بسياسات الانتاج قد تجعل المشروع يصنع جزءا من الممكن شراؤه من الموردين الخارجيين بشروط أفضل • واتخاذ قرار بما اذا كان جزء معين سيشترى أو يصـــنع عادة ما يعرف فى الصناعة بمشكلة الصنع أو الشراء make - or - buy

وهدف المشروع هو الوصول الى قرارات الصنع أو الشراء التى تكون محصلة تأثيرها هى أقصى استغلال لقدراته الانتاجية والادارية والمالية • ولكن مما يؤسف له أن الدلائل تشير الى أن عددا قليلا جدا من المشروعات (الكبيرة والصغيرة على حد سواء) يعطى هذه المشكلة دراسة موضوعية كافية •

ظهور الحاجة الى دراسة الصنع أو الشراء :

تشكل القرارات الادارية الســـــابقة فى المشروع المستمر نمط التشغيل الحالى • وهذا النمط قد يقضى بأن بعض الاجزاء والمكـــونات

اللازمة للمنتج النهائى يتم صنعها داخليا ، وأن البعض الآخر يتم توفيره عن طريق الشراء من موردين خارجيين • وفى اطار نمط تشغيل معين فان فحص ودراسة مشكلة الصنع أو الشراء يمكن أن تتبع بأكثر من طريقة •

فتقديم منتج جديد أو التطوير الجذرى لمنتج قائم يعتبران موقفان تظهر فيهما الحاجة الى هذه الدراسة • فكل جزء أو مكون من المنتج الجديد يجب دراسته مقدما قبل الانتاج الفعلى • فهذا التحليل أجدى بكثير من الدراسة اللاحقة وقت ظهور المشكلة ، ويؤدى الى الاستغلال الامثل لموارد المشروع • ولهذا السبب فان المشروعات الناجحة تجعل تحليل الصنع أو الشراء جزءا أساسيا من برامج تطوير المنتجات الجديدة بها •

كما أن الاداء غير المرضى للموردين بالنسبة للاجزاء التى كانت تشترى من قبل يعتبر مناسبة أخرى تظهر فيها الحاجة الى دراسة الصنع أو الشراء • ويمكن أن يحدث الاداء الاقل من المطلوب لاكثر من سبب • فقد ينتج عن عدم قدرة المورد على أداء بعض العمليات الانتاجية المعقدة بطريقة مرضية • كما قد ينتج عن عدم ثبات مستوى الجودة • وغالبا ما ينتج عن الخدمة السيئة أو الزيادة غير المعقولة فى السعر • وأحيانا تبين برامج تحليل القيمة أن جزءا مشترى لا تتناسب تكلفته مع قيمته • وفى هذه الحالات يجب دراسة امكانية صنع مثل هذه الاجزاء ، وامكانية تحسين أداء المورد الحالى ، أو ايجاد موردين أكثر كفاءة •

وبالمثل فان فترات النمو أو الانخفاض الملحوظ فى المبيعات تمثل مواقف تظهر فيها الحاجة الى تحليل ودراسة الصنع أو الشراء •

فانخفاض المبيعات ينتج عنه انخفاض نشاط الانتاج ، تاركا الآلات والعمال غير مستغلين . وعندما يحدث هذا يكون من الطبيعى أن تحاول الادارة أن تقوم مصانعها بالعمل الذى كان يؤديه موردون خارجيون من قبل . وخلال فترة زيادة المبيعات تبحث الادارة عن مساعدة خارجية لمقابلة طلبات الانتاج على امكانياتها المحدودة . وفى هذه الفترات يحدد تحليل الصنع أو الشراء الاجزاء التى يكون من المربح صنعها داخل المشروع ، والاجزاء التى من الافضل ترك انتاجها للموردين الخارجيين .

وفيما يتعلق بأنواع مشاكل الصنع أو الشراء ، فاننا اذا نظرنا اليها نظرة عامة ، يمكن تصنيفها الى مجموعتين :

تشمل المجموعة الاولى الاجزاء التى يمتلك المشروع حاليا الامكانيات الاساسية اللازمة للانتاج ، ومع جزء اضافى بسيط من المال للادوات والمعدات البسيطة يستطيع صنع كل من هذه الاجزاء . وتشمل المجموعة الثانية الاجزاء التى لا يستطيع المشروع انتاجها فى مصانعه الحالية دون اضافة استثمارات اضافية كبيرة فى الالات والمعدات .

وتعتبر دراسة المشاكل فى المجموعة الثانية خارج نطاق التحليل التقليدى للصنع أو الشراء . فالصنع الذى يتطلب استثمارا كبيرا يؤثر على الاهداف البعيدة المدى والخطط المالية للمشروع ، وبالتالى فانه يدخل فى نطاق اختصاص الادارة العليا ، ويتطلب تحليلا اقتصاديا لتحديد جدواه . وبالتحديد فان الاستثمار المطلوب لمعدات الانتاج لصنع الجزء والوفورات الناتجة عن القرار يجب التعبير عنهما فى صورة العائد الصافى للمشروع . وهذا العائد الصافى يجب تقييمه فى ضوء درجة المخاطرة والعوائد الاخرى التى يمكن الحصول عليها من الاستثمار فى مجالات بديلة .

أما مشكلة الصنع أو الشراء التى تتطلب قدرا محدودا من المال فى حالة الصنع فهى النوع الذى عادة ما يدخل فى نطاق اختصاصات مديرى المشتريات والانتاج • ويعتبر القرار من هذا النوع مهما فيما يتعلق بالاستغلال الكفء لموارد المشروع ، على الرغم من أن تأثيره على مستقبل المشروع أقل من القرار الذى يحتاج استثمارا كبيرا • كما أن القرار الذى يحتاج قدرا محدودا من الأموال على الرغم من أنه لا يتطلب مساهمة مباشرة من الادارة العليا ، فانه يتطلب دراسة منسقة تشترك فيها أكثر من ادارة من ادارات المشروع التنفيذية • وتكون مسئولية الادارة العليا هى وضع نظام يكفل تجميع كل البيانات من كل الادارات المعنية بالقرار • وبعبارة أخرى فان الادارة يجب أن نتأكد من أن القرار قد اتخذ بعد أخذ جميع الحقائق المتعلقة به فى الاعتبار •

العوامل المؤثرة على قرارات الصنع أو الشراء :

هناك عاملان يفوقان جميع العوامل الاخرى عند مناقشة مسألة الصنع أو الشراء ، وهما التكلفة ، وتوافر الطاقة الانتاجية • ومع ذلك فان القرار الجيد يتطلب تقييم عدة عوامل أخرى أقل ملموسية بالاضافة الى العاملين الرئيسيين • ومن بين العوامل التى تؤثر على المشروع أن يصنع أو أن يشترى الاجزاء المستخدمة فى تجميع منتجاته النهائية ما يلى :

١ ــ العوامل التى ترجح صنع الجزء :

(أ) اعتبارات التكلفة (الصنع أقل تكلفة) •

(ب) الرغبة فى تحقيق التكامل فى عمليات الصنع •

(جـ) استغلال الطاقة الفائضة لامتصاص التكاليف الثابتة •

(د) الرغبة فى ممارسة الرقابة المباشرة على الانتاج والجودة •

(هـ) تطلب سرية التصميم •

(و) عدم الاعتماد على الموردين (بناء على الخبرة السابقة) •

(ز) الرغبة فى الاحتفاظ بقوة عمل ثابتة (فى حالة انخفاض المبيعات) •

٢ — العوامل التى ترجح شراء الجزء :

(أ) المعرفة الفنية المتخصصة للمورد •

(ب) اعتبارات التكلفة (الشراء أقل تكلفة) •

(جـ) صغر حجم الاحتياجات •

(د) امكانيات الانتاج محدودة •

(هـ) الرغبة فى الاحتفاظ بقوة عمل ثابتة (فى حالة زيادة المبيعات)

(و) الرغبة فى تطبيق سياسة تعدد المصادر •

(ز) الاعتبارات المتعلقة بالرقابة الادارية غير المباشرة •

ونناقش فيما يلى أهم العوامل المؤثرة باختصار •

١ — اعتبارات التكلفة :

ففى بعض الحالات تشير اعتبارات التكلفة الى أن الجزء يجب أن يصنع داخليا ، وفى حالات أخرى يجب أن يشترى خارجيا • وعلى

بالرغم من أهمية عنصر التكلفة فانه عرضة لاختلاف التفسير وسوء الفهم •

فتحليل تكلفة الصنع أو الشراء ينطوى على تحديد تكلفة صنع الجزء ومقارنتها بتكلفة شرائه • وفيما يلى ملخص بالعوامل الرئيسية التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تقدير تكلفة الصنع أو الشراء •

فى حالة الصنع :

— تكلفة المواد الاولية •

— تكلفة العمل المباشر •

— التكلفة الثابتة الاضافية الخاصة بالشراء •

— التكاليف الادارية الاضافية •

— التكاليف الاضافية الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون •

— التكاليف الاضافية لرأس المال •

فى حالة الشراء :

— سعر شراء الجزء •

— تكلفة النقل •

— تكلفة الاستلام والفحص •

ولرؤية صورة التكلفة المقارنة بوضوح ، ينبغى على المحلل تقييم هذه التكاليف بعناية آخذا فى الاعتبار أثر عنصر الزمن ، والطاقة الانتاجية الموجودة فى مصنع المنشأة المستخدمة •

(أ) عنصر الوقت :

يمكن حساب التكاليف على أساس المدى القصير أو على أساس المدى الطويل ويميل الحساب فى المدى القصير الى التركيز على التكاليف

المباشرة القابلة للقياس • وبذلك فانه يهمل التكاليف غير المباشرة مثل تلك الناتجة عن التخزين والشراء والفحص والانشطة المماثلة الاخرى • هذا بالاضافة الى أنه لا يأخذ فى الاعتبار التغيير المحتمل مستقبلا فى التكاليف النسبية للعمل والمواد والنقل • ولذلك يصبح من الواضح أن مقارنة تكلفة الصنع أو الشراء على أساس النظرة الطويلة المدى هى الاساس الصحيح • فأرقام التكاليف يجب أن تتضمن جميع التكاليف التى يتم تحملها ، مباشرة وغير مباشرة ، كما أنها يجب أن تعكس أثر جميع التغيرات المحتملة فى التكاليف •

وحيث أن هناك صعوبة فى التنبؤ بمستويات التكاليف فى المستقبل، فانه يمكن استخدام المتوسط التقديرى لارقام التكاليف عن الفترة الزمنية الكلية ، ومع أن هذا التقدير للتكاليف المستقبلة لا تتوافر فيه الدقة الكاملة ، فان المثال التالى يوضح قيمته •

لنفرض أن مشروعا يستخدم جزءا معينا وجد أن لديه طاقة فائضة بشكل مستمر • وقد دفعه هذا الى صنع هذا الجزء الذى تعود شراءه من مشروع متخصص فى تشغيل المعادن • ولان هذا مكنه من استغلال الطاقة المتاحة فان التكلفة الاضافية للصنع أقل من تكلفة الشراء • ولكنه وجد أن تكلفة العمل فى مصنعه أعلى بكثير من مثيلتها فى مصنع المورد الذى يعمل بدرجة عالية من الآلية • ولكن مع توقع استمرار زيادة تكلفة العمل بسرعة أكبر من تكاليف الانتاج اخرى ، فان المزية التى يتمتع بها هذا المشروع فى التكاليف الخاصة بالصنع سوف تختفى قريبا • ونتيجة لذلك ، فان تقدير سلوك التكاليف فى المستقبل يمكن أن يمنع قرار الصنع لانه سيكون غير مربح فى المستقبل•

(ب) عنصر الطاقة :

عند حساب تكلفة صنع الجزء المطلوب ، فان تحديد التكـاليف الثابتة التى تخصه يمثل مشكلة صعبة ، وتتمثل جذور المشكلة فى عنصر استغلال طاقة المشروع المستخدم للجزء • وكما هو الحال فى تحليل التكاليف الادارية ، فان التكلفة المتعلقة بقرار الصنع أو الشراء هى التكلفة الاضافية incremental cost وفى هذه الحالة فان التكاليف الاضافية هى تلك التى لن يتم تحملها اذا تم شراء الجزء المطلوب من مورد خارجى • وتتركز مشكلة التكاليف الثابتة فى حقيقة أن التكاليف الثابتة الاضافية تختلف من وقت لآخر ، وذلك بناء على مدى استغلال المنتجات الحالية للامكانيات الانتاجية •

وعندما يكون المشروع معتادا على صنع جزء فى الماضى ثم يقرر شراءه فى المستقبل ، فانه يجب أن يبـــذل أقصى ما فى وســعه فى تفسير وتحليل العطاءات التى يتلقاها من الموردين الخارجيين • فبعض الموردين قد يعدون هذه العطاءات بدون عناية بسبب الاعتقاد الخاطىء بأن المشروع ليس جادا فى الشراء • كما أن بعض الموردين قد يقدمون عروضا منخفضة كمحاولة لاغراء المشروع على ايقاف صنع الجزء • وعندما يوقف المشروع عملية الصنع فان استئناف الصنع قـد يكون مكلفا • وبذلك فانه يصبح تحت رحمة المورد اذا قرر زيادة الســعر فيما بعد • ولهذا فمن الضرورى أن يقوم المشروع بالتقييم الدقيق لمدى امكانية الاعتماد على العروض المقدمة كمحاولة لتحديد تقــدير واقعى للتكلفة الكلية لشراء الجزء •

كما يجب التأكد عند تقدير تكلفة الصنع من ملكيـــة المشروع للمعدات والمعرفة الفنية الكافية للقيام بالعمل • كما يجب أخذ عنصر

التقادم الفنى ف الاعتبار وخاصة اذا كان المشروع ينتمى الى صناعة تتسم بارتفاع وسرعة معدل التقدم التكنولوجى • هذا بالاضافة الى ضرورة أخذ مدى توافر عنصر العمل الماهر وكذلك مدى ثبات أسعار المواد الاولية فى الاعتبار •

٢ — الرقابة على الانتاج أو الجودة :

وبالاضافة الى التكاليف المباشرة التى تؤثر على قرارات الشراء أو الصنع ، فان هناك عوامل أخرى مؤثرة • وهناك اعتباران لهما وزنهما فى قرارات صنع جزء معين •

(أ) متطلبات الانتاج :

فالحاجة الى الرقابة المباشرة على العمليات الانتاجية تكون لها حدتها الخاصة فى بعض المشروعات • فالمشروع الذى يتسم الطلب على منتجاته بالتقلب الحاد خلال فترات قصيرة ، يجب أن تعمل ادارة الانتاج فيه بناء على جداول زمنية دقيقة • وهذا النوع من المشروعات غالبا ما ينتج الاجزاء التى تستخدم فى منتجات عديدة مختلفة ، كما أنه ينتج بناء على طلبات العملاء حسب المواصفات التى يحددونها ومن شأن التقلب الذى يحدث فى مبيعات الاجزاء الفريدة أن يؤثر على تخطيط وجدولة العمليات الخاصة بخطوط التجميع الرئيسية والفرعية •

وبالنسبة لمعظم الموردين الذين يخدمون عددا من العملاء ، فانهم لا يستطيعون عادة التوفيق بين الاوامر التى يتلقونها فجأة وتكون مدة التوريد فيها قصيرة وبين جداول التشغيل المستمرة • واذا لم يكن فى استطاعة المشروع المستخدم للجزء التمشى مع فترة التوريد التى يحددها المودر ، فان البديل الاساسى المتاح له هو القيام بعملية انتاج الجزء

بنفسه . ونتيجة لصنع الجزء فان المستعمل يقوم بمراقبة الانتاج بنفسه . وبذلك فانه يقوم بمراجعة أولويات الاعمال بسرعة ويعيد توزيع العمال والالات على الاعمال ، كما يحتاج الى تشغيل ساعات عمل اضافية .

وتلجأ بعض المشروعات الى صنع بعض الاجزاء الحرجة أو ذات الاهمية الخاصة لضمان استمرار توافرها للعمليات الانتاجية التالية . وهذا النوع من التكامل الرأسى يحمى المشروع من مخاطر التوقف التى قد تنتج عن اضطراب احوال العمل لدى المورد أو تأخر عمليات النقل أو أى أسباب أخرى . وهذه الاعتبارات لها أهمية خاصة بالنسبة للاجزاء التى تغذى عمليات الانتاج الآلية التى تكون تكلفة التوقف فيها عالية جدا . واذا أفلح مثل هذا التصرف فى تخفيض مخاطرة توقف الانتاج ، فربما يبرر تحمل بعض الزيادة فى تكلفة المواد .

(ب) متطلبات الجودة :

غالبا ماتمثل متطلبات الجودة الفريدة للمشروع شرطا ثانيا يتطلب الرقابة على عمليات إنتاج الجزء المطلوب . فهناك أجزاء معينة فى المنتجات الفنية يكون تصنيعها صعبا لدرجة كبيرة ، حيث أن الجزء لابد أن يصنع وفقا لمواصفات دقيقة للغاية . وذلك مثل الصمامات التى تدخل فى صنع أجهزة الطائرات ، والأجزاء الخاصة بصنع الحاسبات الآلية ، وأجهزة القياس المختلفة ، والمعدات العلمية . فقد يجد المستعمل للجزء فى بعض المجالات الفنية أو بعض المناطق الجغرافية أن تفرد أو تميز المهمة لايصاحبه مستوى مرض من أداء المورد الخارجى . وبالتالى تجدبعض المشروعات نفسها فى موقف أفضل من الموردين الخارجيين للقيام بعملية الانتاج المطلوب .

وعادة مايعرف مستعمل الجزء التعقيدات العملية المرتبطةباستخدام هذاالجزء أكثر منمعرفة المورد الخارجي ، لذلك فان قيامه بصنعهبنفسه يوفر درجة اكبر من التنسيق بين عملية التجميع وعملية أنتاج الجزء فالربط بين العمليتين فى مكان واحد يستبعد كثيرا من مشاكل الاتصالات التى يمكن أن تنشأ بين المشترى والمورد وخاصة اذا كانا بعيدين جغرافيا وأخيرا فان المشروعات الكبيرة غالبا ما تمتلك موارد فنية أفضل من تلك المتاحة للمورد الصغير ، ومثل هذا المورد والامكانيات تفيد فى حل المشاكل الفنية الجديدة فى الانتاج .

٣ — متطلبات سرية التصميم :

فهناك عدد من المشروعات — وان كان صغيرا — يقوم بصنع أجزاء خاصة لانهم يريدون الاحتفاظ بسرية بعض جوانب تصميم الجزء ، ويغلب وجود مبررات السرية فى الصنع فى الصناعات التى تتميز بدرجة عالية من المنافسة كما تلجأ المشروعات الى صنع الاجزاء التى لها أهمية خاصة Key parts والتى لا توفر براءاتها الحماية الفعالة من التقليد التجارى .

وعندما تكون لسرية التصميم أهمية حقيقية ، فان المشروع عند قيامه بالصنع يواجه صعوبة فىالاحتفاظ بها لاتقل عن تلك التى يواجهها عند الشراء من مورد خارجي . ففى كلتا الحالتين سيشترك فى العمل عدد كبير من الافراد الذين يفترض فيهم الثقة . ولكن عندما يحدث تسرب للمعلومات الى المنافسين لا يمكن عمل شىء . غير أن المشروع يستطيع التحكم فى اجراءات السرية بسهولة أكبر عندما يتم الصنع داخل مصانعه ، مع أن هذا لا يمنع قيام شخص ما من نقل المعلومات الى المنافسين اذا رغب فى ذلك .

٤ ــ انخفاض امكانية الاعتماد على الموردين :

قد تقرر بعض المشروعات القيام بصنع اجزاء معينة لان خبرتها الماضية تبين أن سجل الموردين المتاحين أقل من المستوى المطلوب من حيث امكانية الاعتماد عليهم reliability • غير أن مواجهة هذه المشكلة قد أصبحت الان أيسر بسبب اشتداد المنافسة ، حيث أن المورد الذى لايمكن الاعتماد عليه لن يستطيع الاستمرار أو الصمود فى صراع المنافسة •

٥ ــ المعرفة المتخصصة للمورد :

قد يكون السبب الرئيسى فى اتخاذ قرار بالشراء بدلا من الصنع رغبة المستعمل فى الاستفادة من القدرات المتخصصة ومجهودات البحوث للموردين المختلفين • ويساعد التخصص والتقدم الفنى السريع على زيادة أهمية هذا العنصر •

٦ ــ صغر حجم الاحتياجات :

عندما يحتاج المشروع الى كمية صغيرة من صنف معين فانه عادة ما يقرر شراءه • فالمشروعات تحاول تركيز مجهوداتها الانتاجية على المجالات التى تتمتع فيها بالكفاءة والمربحة لها • فأعمال التصميم والاعداد والتخطيط لانتاج جزء جديد يستغرق وقتا طويلا كما أنه مكلف • ومن المعروف أن التكاليف الثابتة يمكن استردادها فى حالة انتاج كميات كبيرة بسهولة أكبر من انتاج كميات محدودة • ونتيجة لذلك فان من يستخدم كميات صغيرة من جزء معين غالبا ما يلجأ الى توفيره من مورد خارجى متخصص فى انتاج هذا الجزء بكميات كبيرة وبالتالى بشكل اقتصادى أكبر •

ومن ناحية أخرى فان انتاج كمية صغيرة من الاجزاء الفريدة وغير النمطية ليس جذابا للموردين الخارجيين • فكل مورد يبحث عن المجالات ذات الاحجام والارباح الكبيرة ويركز عليها أولا • ونتيجة لذلك قد يجد المستعمل نفسه مجبرا تقريبا على صنع الاجزاء غير النمطية التي يستخدم فيها كميات صغيرة • وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كان الجزء نمطيا وكان استعماله عاما أو مشتركا بين أكثر من صناعة كلما زاد الميل الى شرائه تباعا •

٧ ـ التسهيلات المحدودة :

وثمة سبب آخر للشراء بدلا من الصنع وهو القيود المادية التى تفرضها التسهيلات الانتاجية للمستعمل • فالمشروع ذو التسهيلات المحدودة يحاول استغلالها فى أكثر المجالات ربحية له • ثم يعتمد على الموردين الخارجيين لموازنة احتياجاته • ولذلك ففى فترات الرواج قد يشترى جزءا كبيرا من احتياجاته الكلية لان امكانياته تكون مستغلة بالكامل • وفى فترات انخفاض المبيعات تكون هناك طاقة انتاجية متاحة لديه ، ومن ثم تنخفض مشترياته •

٨ ـ ثبات قوة العمل :

ويعتبر ثبات قوة العمل من العوامل التى لها علاقة مباشرة بالتسهيلات المتاحة • فتذبذب مستوى الانتاج يجبر المشروع على مواجهة مشكلة التعاقد وتوسيع قوة العمل لمقابلة احتياجات الانتاج • كما أن التذبذب المستمر يؤثر سلبيا على نوع العمالة التى يستطيع مثل هذا المشروع استخدامها • وكلما كانت العملية أقل ثباتا كلما كان من الاصعب الاحتفاظ بعماله على درجة عالية من الكفاءة •

وترغب المشروعات كلها فى تنمية عمالة لديها احساس بالمسئولية ودرجة عالية من الولاء للمشروع الذى تعمل به ، ويساعد ثبات واستقرار قوة العمل على تحقيق هذا الهدف . وتكون خطة هـذه المشروعات الاحتفاظ بعملياتها الانتاجية مستقرة وثابتة قدر الامكان وشراء الاحتياجات التى تفوق طاقتها الانتاجية من موردين خارجيين . وتكون هذه السياسة ناجحة وفعالة فى المشروعات التى تحتاج منتجاتها الى اعداد كبيرة من المعدات متعددة أو عامة الاغراض general-purpose equipment فى عمليات صنعها . والآلات (وكذلك الافراد) التى تستطيع أداء عدد من الاعمال المختلفة توفر المرونة الداخلية المطلوبة لتوزيع العمل بين أماكن الانتاج المختلفة فى حالةتقلب مستوى النشاط . وتعتبر هذه المقدرة ضرورية لتطبيق مثل هـذه السياسة بنجاح ، لانه من غير المقبول اصدار أوامر صغيرة الحجم متعلقة بعدد كبير من الاجزاء المختلفة للموردين الخارجيين فى حالة زيادة مستوى الاعمال . ومن الافضل من زاوية الربح اعطاء أوامر خاصة بعدد صغير من الاجزاء مع كبر حجم الكمية المطلوبة من كل منها .

غير أن المشروعات التى تحل مشاكل قوة العمل بنجاح بهـذه الطريقة غالبا ما تخلق مشاكل فى مجال المشتريات . اذ أن معنى هذا استخدام الموردين الخارجيين كوسيلة « أمان » buffers أو وقاية لامتصاص الصدمات الناتجة عن تقلبات الانتاج . ومن شأن هذا التصرف أن ينقل كثيرا من المشاكل المصاحبة لتقلب الانتاج من المستعمل الى المورد . وبالتالى فان قدرة المورد على امتصاص هـذه الصدمات تصبح اعتبارا هاما . ومن الواضح أن المورد يرغب — مثل المستعمل — فى تحقيق الاستقرار فى عملياته الانتاجية . ونتيجة لذلك فان كثيرا من الموردين لايرغبون فى التعامل مع المستعملين الذين

يشترون منهوم احتياجاتهم الزائدة عن طاقتهم الانتاجيــة فى فترات الرواج أو قمة النشاط فقط ٠ اذ أن السؤال المنطقى الذى يظهر هو : هل سيكون هناك دافع كاف لدى المورد للتعامل مع المستعمل الذى يلجأ اليه فى حالة العمل الفائض عن طاقته ؟ وهذا السؤال يجب أخــذه فى الاعتبار قبل اتخاذ قرار من هذا النوع بالشراء ٠

٩ ـ سياسة تنويع المصادر :

تقوم بعض المشروعات بصنع وشراء بعض الاجزاء غير النمطية فى نفس الوقت ٠ وتتبع هذه السياسة لهدف صريح وهو توفير مصــدر توريد ثان لديه الخبرة الكافية ويمكن الاعتماد عليه ٠ وتلجأ المشروعات الى سياسة الصنع والشراء معا بسبب عدم قدرتها دائما على تــوفير جميع احتياجات جداول الانتاج من بعض الاجزاء ٠ ففى حالة حدوث أى طوارىء عادة ما يقبل المورد الخارجى الذى يتعامل مع المســتعمل زيادة الكمية المطلوبة من الجزء لفترة مؤقتة حتى يستعيد المســتعمل سيطرته على الموقف ٠

١٠ ـ اعتبارات الرقابة الادارية غير المباشرة :

تلجأ بعض المشروعات أحيانا الى صنع وشراء نفس الجــزء بهدف توفير بيانات للرقابة الادارية ، اذ تستخدم هذه المشروعات بيــانات أداء المورد الخاصة بالتكلفة والجودة كمؤشر لمدى كفاءة عمليــــاتها الانتاجية الداخلية ٠ فاذا كانت التكلفة الداخلية الخاصة بجزء معين أعلى من تلك الخاصة بالمورد ، فمعنى ذلك أن عنصرا معينا من عناصر التكلفة خارج عن المستوى المقبول ٠ وغالبا ما يسفر فحص الموقف عن اكتشاف مشكلة أو أكثر ربما تمتد الى المجالات الاخرى للانتــاج ٠

ويؤدى التحسين الذى يتم تباعا الى القضاء على مظاهر ومجالات عدم الكفاية التى ربما كانت ستظل غير معروفة •

الطبيعة المتغيرة لقرارات الصنع أو الشراء :

على الرغم من أن اتخاذ قرار بالصنع أو الشراء يبدأ بتحليل التكلفة ، فان العوامل الوصفية المتعددة غالبا ما يكون لها تأثير أبعد من تأثير تحليل التكلفة • وبالتالى فان القرار السليم بالصنع أو الشراء لابد وأن يأخذ فى الاعتبار التأثير المتجمع المحتمل لجميع العوامل على العمليات الكلية للمشروع •

ومما يضيف كثيرا الى تعقد الدراسة الديناميكية وعدم التأكد المصاحبتان لنشاط الاعمال • فبعض العوامل يمكن أن تكون نتيجتها مختلفة بالنسبة للصنع أو الشراء باختلاف الزمن أو باختلاف ظروف التشغيل • فكما سبقت الاشارة ، فان تغيير التكاليف يمكن أن يحول قرارا جيدا الى سيىء فى فترة زمنية قصيرة • كما أن التكاليف المستقبلة ، مضافا اليها العلاقات المتبادلة مع الطاقة والطلب ، تتأثر الى درجة كبيرة بالتقدم الفنى وطلبات العملاء • وبالطبع فان توافر الاموال اللازمة للتوسع يؤثر على قرارات الصنع أو الشراء •

وتميل المشروعات الصغيرة الحجم نحو الصنع بهدف تحقيق الاستقرار فى الانتاج والعمالة أكثر مما تميل المشروعات الكبيرة نحو هذا الهدف • ففى المشروع الصغير يؤدى فقد عدد صغير من الاوامر الى الاستغناء مؤقتا عن نسبة عالية من قوة العمل حتى الحصول على أوامر اضافية • وبصفة عامة ، فان المشروعات الكبيرة لا تواجه مشاكل العمالة بصورة حادة لان التقلبات فى حجم الانتاج تكون صغيرة بالنسبة للطاقة الكلية •

وباختصار ، يجب الحذر من القواعد الجامدة والتخمين فى الوصول الى قرارات سهلة متعلقة بالصنع أو الشراء . فمسألة الصنع أو الشراء تتأثر بالعديد من العوامل المتنوعة التى تتسم بالتغير المستمر . وفى مثل هذه الظروف تصبح قرارات قليلة جيدة فى المدى القصير والطويل. وأكثر من ذلك فان العوامل المؤثرة تختلف من وقت لآخر . ولهـذه الاسباب مجتمعة يجب على كل مشروع تقييم فاعلية قراراته السابقة بصفة دورية للحصول على البيانات التى تساعد فى ترشيد التصرفات المستقبلة المتعلقة بالصنع أو الشراء .

وكخلاصة عامة للموضوع يمكن القول بأن « الشراء أو الصنع » موضوع معقد ويوجد فيه جدل كثير . وهو يمثل مشكلة تحتاج الى الكثير من الدراسات والبحوث ، حيث لم يحظ بعد بنفس الاهتمـام الذى أخذته الموضوعات التى لها نفس الاهمية . ونتيجة لذلك فهناك كثير من الاخطاء فى القرارات التى تتخذ فى هذا المجال .

ويمكن عرض أهم النتائج التى توصلت اليها احدى الدراسات فى الولايات المتحدة الامريكية فيما يلى (١) :

١ ـ تميل الادارة الى تجاهل مشكلة الصنع أو الشراء .

٢ ـ تقوم معظم قرارات الصنع أو الشراء على مقارنات غير صحيحة للتكاليف ، وذلك بسبب الاعتمـاد أساسا على بيانات تاريخية فى الوقت الذى يجب فيه استخدام تقديرات التكاليف المستقبلة .

٣ ـ بصفة اجمـالية ، تخسر المشروعات الامريكية أموالا فى صنع أشياء كان يجب أن تشترى أكثر مما تخسر فى شراء أشياء كان يجب أن تصـنع .

٤ ـ ورغم ذلك ، فهناك خسائر تقدر بملايين الدولارات سنويا نتيجة شراء أصناف كان من الممكن صنعها بشكل اقتصادى أكبر .

---

(1) Lee, L. and Dobler, D.W., Op. Cit., PP. 356, 357.

الباب الحادى عشر

شراء المعدات الرأسمالية

* مقـــدمة
* الاختلافات الاساسية المتعلقة بشراء المعدات الرأسمالية .
  - الشراء المتباعد .
  - طبيعة وحجم الانفاق .
  - اعتبارات اختيار المورد .
  - الاختيـــار المشـــترك .
* اجراءات شراء المعدات الرأسمالية .
* دور ادارة المشتريات فى شراء المعدات الرأسمالية .
* أساليب التحليل الاقتصادى .
  - تحليل الاســـترداد .
  - تحليل متوسط معدل العائد .
* المعـــدات المســـتعملة .
* تأجير المعدات الرأســـمالية .

الباب الحادى عشر

شراء المعدات الرأسمالية

مقـــدمة

يختلف شراء المعدات الرأسمالية اختـــلافا بينا عن شراء مـــواد الانتاج والمهمات • فمعدات توليد الطاقة ، والآلات التى تســتخدم فى العمليات الانتاجية فى الصناعات المختلفة ، ومعدات النقـــل والمناولة داخل المصنع ، والاثاث والتركيبات والمعدات المكتبية والسيارات تعتبر جميعها أمثلة للاصناف الرأسمالية التى يحتاج اليها المشروع • ومن الناحية المحاسبية فاننا نعلم جميعا أن تكلفة هذه الاصناف لا تعامل كالمصروفات الجارية وانما تعتبر مصروفات رأســمالية يتم استهلاكها على المدى الزمنى الذى يمثله العمر الاقتصادى للاصل •

ونتناول فى هذا الباب الملامح والمشاكل الاساسية المتعلقة بشراء هذه المجموعة من الاحتياجات •

الاختلافات الاساسية المتعلقة بشراء المعدات الرأسمالية :

يمكن بيان أهم الاختـــلافات التى تتعلق بشراء الاحتيـــاجات الرأسمالية وتميزه عن شراء باقى الاحتيـــاجات التى تحصـــل عليهـــا المشروعات فى النقاط التالية :

أولا ــ الشراء المتباعد nonrecurring purchase

ذكرنا فى الباب الاول أن المشتريات الصـــناعية عمـــوما تتسم بانخفاض معدل تكرار شرائها وذلك اذا ما قورنت بالشراء الاستهلاكى فى جملته • ومع ذلك فان المعـــدات الرأســمالية تعتبر أقل المشتريات

الصناعية من حيث معدل تكرار شرائها • فشراء أى صنف من الاصناف التى ذكرت كأمثلة على هذه المجموعة من الاحتياجات يتم مرة واحدة فى فترة تتراوح بين ٥ ، ٢٠ سنة وذلك حسب العمر الانتاجى للصنف • فالمشروع الذى يشترى حاليا فرنا كهربائيا لدرجات الحرارة المرتفعة لاستخدامه فى معمل البحوث والتطوير R. & D. Laboratory لا يحتمل أن يكرر شراء هذا الصنف قبل مضى ما يتراوح بين ١٥ — ٢٠ سنة خاصة وأن طبيعة ومجال الاستخدام من شأنهما أن يجعلا العمر الانتاجى أطول من المتوسط (لانه سيستخدم استخداما خفيفا)•

ومن ناحية أخرى نجد أن هناك عددا قليلا من العمليات الصناعية يتطلب استخدام عدد كبير من نفس الآلات فى العملية الانتاجية • ومن الامثلة الواضحة على ذلك مصانع تكرير البترول ومصانع الكيماويات حيث يتم نقل المنتج بواسطة انابيب خلال معظم مراحل العملية الانتاجية ، ويحتاج ذلك الى عدد كبير — أحيانا مئات — من المضخات التى تختلف عن بعضها اختلافا طفيفا فقط من حيث المواصفات • وحتى يمكن توزيع الانفاق الرأسمالى على السنوات المختلفة بدلا من تجميعه فان مثل هذه المضخات لا تستبدل جميعها دفعة واحدة وانما يتم استبدالها بشكل مستمر •

ومن السمات الفريدة التى تميز شراء المعدات الرأسمالية طول الوقت اللازمة لاتمام عملية الشراء lead time • فمع أن هناك أصنافا من هذه الفئة تعتبر نمطية ويمكن شراؤها جاهزة (كما هو الحال بالنسبة للآلات المكتبية) ، الا أن ذلك لا ينطبق على معظم أصناف المعدات الرأسمالية • فهذه الاصناف يتم تصميمها وصنعها بحيث تصلح للعمل فى ضوء ظروف وأحوال التشغيل الخاصة بالمنشأة

المشترية • ونتيجة لذلك غـالبا ما يمتد وقت الصنع الى بضعة أشهر أو أكثر من ذلك •

ثانيا ــ طبيعة وحجم الانفاق :

يعتبر انفاق أموال المنشأة على ا'حدات الرأسمالية « استثمارا »• فاذا اشترى الصنف بشكل سليم وتم تشغيله واستغلاله بكفاءة فانه يولد أرباحا لمالكه • وحيث أن هذه المجموعة لها تأثير مباشر على تكلفة الانتاج فان اختيار الانواع الاساسية منها يعتبر أمرا بالغ الاهميـة بالنسبة للادارة العليا فى المنشأة •

وعلى الرغم من أن أسعار المعدات الرأسمالية تتفاوت فيما بينها فى مدى واسع فان شراء معظمها ينطوى على انفاق مبالغ كبيرة • ومع ذلك فان سـعر شراء صنف منها لا يعبر غالبا عن التكلفـة النهائية لهذا الصنف وذلك بسبب تأثير عناصر التكلفة الاخـرى مثل التشغيل والصيانة • ونتيجة لذلك فان نسبة التكلفة النهائية للصنف الى انتاجيته تعتبر عاملا بالغ الاهمية • غير أن تقـدير تكاليف التشغيل والصيانة التى سيتم تحملها فى المستقبل ليس أمرا سهلا لانها غالبا ما تتفاوت من سنة الى أخرى ونتيجة لذلك فان مناقشة الاختيار ما بين عـدة آلات بديلة تتركز غالبا حول درجة الدقة التى تمت بها تقديرات التكاليف •

ولتوقيت شراء الاحتياجات الرأسمالية أهمية بالغـة لتأثيره على حجم الانفاق ولمـا ينطوى عليه من تناقض ظاهرى • فالطاقة الانتاجية العامة لمنتجى المعدات الرأسمالية (أى العرض) لا تتكيف بسرعة مع التغير فى مستوى الطلب • وحيث أن شراء هذه الاصناف يتم على فترات متباعدة ــ كما رأينا ، كما أنه من الممكن تأجيل الشراء لبعض الوقت ،

فان منتجى السلع الصناعية الرأســـمالية يكونون فى معظم الاوقات اما فى حالة رواج أو ركود «feastor famine» ولتوضيح هذه النقطة نجد أنه عندما يكون هناك رواج فى أعمال المنشأة المشترية فانها تحتاج الى معدات وآلات انتاج اضافية لاشباع الطلب المتزايد • ولان المنشآت الاخرى (التى تنتمى الى نفس الصناعة) تكون فى نفس الموقف ، فان أسعار هذه المعدات والآلات سوف ترتفع لان المعروض منهـا لايمكن زيادته بسهولة فى المدى القصير • وعلى النقيض من ذلك عندما تصاب أعمال المشترين بالركود فانهم لا يحتاجون المعدات والآلات الاضافية مما يجعل المعروض منها أكثر من المطلوب وبأسعار أقل من العادة • فى هذه الحالة الاخيرة نجد أنه بالاضـافة الى أن الحاجة الى المعـدات تكون فى أدنى مستوى لها فان المشترى لا يستطيع غالبـا توفير المال اللازم لشرائها فى فترة انخفاض مبيعاته • والنتيجة التى تترتب على ذلك هى أن كثيرا من المعدات الرأسمالية يتم شراؤه بأسعار أعلى من الاسعار العادية • ومن هنا تظهر أهمية العناية برسم وتخطيط سياسة الاستبدال لتفادى هذا الموقف الى حد ما • .

ثالثا ـ اعتبارات أختيار المورد :

عندا شراء معدات رأسمالية فان اختيار مصـدر التوريد تحكمـه بصفة عامة أربعة اعتبارات عامة هى :

١ ـ الخصائص التشغيلية أو الادائية للآلة

٢ ـ المواصفات الهندسية للآلة

٣ ـ التحليل الاقتصادى الاجمالى

٤ ـ الاعتبارات الوصفية

ونبين فيما يلى مضمون كل من هذه الاعتبارات بشكل موجز •

١ ـ الخصائص التشغيلية : يعتبر هذا أقوى العوامل على الاطلاق

من حيث تأثيره على اختيار مورد آلات الانتاج • فبعد أن تقوم ادارتا الانتاج والشئون الهندسية بالتحديد الدقيق للوظيفة التى ستؤديها الآلة فان التصميم والقدرة التشغيلية المناسبين لهذه الوظيفة يصبحان هما الاساس فى اختيار الآلة التى تشترى دون غيرها •

ومن الممكن أن يختلف التصميم والقدرة الادائية لنوع معين من المعدات وذلك باختلاف الآلات التى ينتجها موردون مختلفون • ولهذا السبب فان عدد الموردين الذين يستطيعون انتاج الآلة التى تصلح لمقابلة جميع متطلبات الاداء التى يريدها المشترى غالبا ما يكون محدودا ويظهر هذا بدرجة أوضح ــ بالطبع ــ فى حالة المعدات المتخصصة اذا ما قورنت بالمعدات عامة الغرض

٢ ــ المواصفات الهندسية : من البديهى أن هناك علاقة وارتباط شديد بين الخصائص والقدرة الادائية للآلة من ناحية ومواصفاتها الهندسية من ناحية أخرى ، ومن الطبيعى أن هذه المواصفات يجب أن تتوافق وتتمشى مع المعدات الحالية ، والعملية الانتاجية ، والتنظيم الداخلى للمصنع (ترتيب الآلات) فعلى سبيل المثال من بين الاعتبارات الاساسية ما يلى :

(أ) هل يتفق أداء الآلة مع أداء الآلات الحالية مما يقلل مشاكل تنسيق العملية الانتاجية ؟

توازن الطاقة capacity Imbalance وما يصاحبها من الاختناقات ؟

(ب) هل يتناسب حجم الآلة وابعادها مع المساحات المتاحة فى

(ج) هل يتناسب حجم الآلة وابعادها مع المساحات المتاحة فى التصميم الحالي ؟

(د) هل يمكن تثبيتها فى القواعد بواسطة هياكل التثبيت الحالية؟

(هـ) هل يمكن نقل الالة أو تغيير مكانها بدون صعوبة كبيرة ؟

(و) هل تستخدم الآلة نفس القوة المحركة المستخدمة حاليا ؟

(ز) هل تتطلب الآلة تجهيزات خاصة لصيانتها أم أنه يمكن استخدام نفس التجهيزات الحالية ؟

(ح) هل تتمتع الآلة بنفس مستوى الامان الذى تتمتع به الآلات الحالية أم أنها ستتطلب توفير وسائل أمان خاصة بها ؟

وبصفة مجملة فان السؤال العام الذى يجب الاجابة عليه هو : الى أى مدى تتمشى الآلة مع العمليات الانتاجية الحالية ؟ وهل يتطلب الامر اجراء تعديلات مكلفة لتحقيق التوافق بينها وبين النظام الحالى؟

٣ — **التحليل الاقتصادى** : بعد ايجاد عدد مرض من الآلات المقبولة يتم تقييم دقيق للافضلية النسبية relative merits لكل منها وتنطوى هذه المهمة على الكثير من التعقد والصعوبة ، اذ يجب تحليل كل آلة بنسبة تكلفتها النهائية الى انتاجيتها • ويستخدم فى هذا الصدد عدد من المقاييس للربحية أكثرها شيوعا هو أسلوب الاسترداد paybaek approach • وسوف نتعرض لهذه الطرق فى موضع لاحق من هذا الباب •

وقبل المضى فى فحص الشراء الى أبعد من ذلك يتطلب الامر اعداد تقرير يتم فيه تبرير الحاجة الى الآلة الجديدة ويرفع هذا التقرير الى الادارة العليا • وعلى الرغم من أن هذا التقرير يتضمن جوانب عديدة بالاضافة الى التحليل الاقتصادى ، فان جزءا أساسيا منه يتمثل فى التحليل الكمى الشامل الذى يبين الربحية المتوقعة potential profitability المترتبة على كل بديل من البدائل •

٤ — **الاعتبارات الوصفية :** فى كل عملية شرائية هنـاك عوامل وصفية معينة متعلقة بالموردين ولها أهمية فى اتمام الشراء • غير أن جميع العوامل التى تعتبر هامة فى اختيار مصدر توريد احتياجات الانتاج لا تتمتع بنفس الوزن فى حالة اختيار مصدر توريد المعدات الرأسمالية• فشراء المعدات الرأسمالية لا ينطوى على مجهـود مستمر ومتصل من جانب البائع ، كما أنه — كقاعدة — لا يصبح مساهما أساسيا بالرأى عمليات المشترى • وهذا من شأنه أن يقلل أهميـــة بعض العوامـل الوصفية مثل موقع المورد ، ومدى سلامة موقفه ماليا ، ومدى استعداده لتقديم خدمات خاصة أو الدخول فى تعاون فنى ، وهكذا غير أن ذلك لاينفى كل قيمة عن هذه الاعتبارات لان المشترى قد يحتاج الى مساعدة فى عملية التركيب ، أو قطع الغيار • ولكن بصفة عامة تصبح هـذه العوامل أقل أهمية ودلالة مقارنة بحالة شراء أصناف على أساس منتظم ومستمر • ومما لاشك فيه فان هناك استثناءات من هذا التعميم واحسن مثال لها هو شراء المعدات الالكترونية الخاصة بتشغيل وتحليل البيانات .

ومن العوامل الوصفية التى تحظى باهتمـام مشـترى المعدات الرأسمالية تلك التى تتعلق بقدرة المورد على انتاج معدات يمكن الاعتماد عليهـا reliable ويتفق أداؤها مع المواصفات الموضوعة • ويترتب على ذلك وجود حاجة حتمية لتقييم القدرات الانتاجية والفنية للمورد • ووفقا لمقتضيات كل موقف ، يستخدم المشترى الكفء مناهج وطرق شتى فى عمل هذا التقييم • ومن الامثلة على ذلك زيارة مصانع المورد واجراء المناقشات الفنية مع العاملين به ومن الاساليب البسيطة التى لا يجب اغفالها السؤال عن سمعة reputation المورد لـدى عملائه الحـالين •

واجمالا تلعب العوامل الوصفية دورا ثانويا فى اختيار مورد المعدات الرأسمالية ، ولا تؤخذ فى الاعتبار الا فى التقييم النهائى وبعد فحص العوامل الاولية . ويمكن تشبيه هذه العوامل الوصفية بالريشة او القشة التى تؤدى الى ترجيح احدى كفتى الميزان بالنسبة للموردين الذين حصلوا على ترتيب مرتفع على أساس العوامل الفنية والاقتصادية مجتمعة . أى استخدامها كعوامل مرجحة .

رابعا — الاختيار المشترك

لعل القارىء يتذكر من الباب الاول أن من بين السمات الرئيسية لقرارات الشراء الصناعية أنها قرارات مشتركة أو جماعية أو متعددة الاطراف ، وأن لكل طرف من الاطراف دورا معينا ودرجة معينة من النفوذ أو التأثير خلال كل مرحلة من مراحل عملية الشراء ، ويتوقف هذا الدور وهذا التأثير على عدد من العوامل التى من أهمها نوع الموقف الشرائى وطبيعة الصنف موضوع الشراء من حيث تكلفته ومدى حيويته لاعمال المنشأة .

ولما كانت المعدات الرأسمالية تمثل استثمارا طويل الأجل ومن شأنها أن تؤثر على أداء وربحية المنشأة ككل فان قرار الشراء النهائى غالبا ما يكون فى يد الادارة العليا ، وذلك بعد الحصول على اقتراحات وتوصيات ممثلى الادارات المعنية (الانتاج ، الشئون الهندسية ، التمويل المشتريات والمخازن) .

وحيث أن مدير الانتاج يعتبر مسئولا عن كفاءة عملية الانتاج ككل فانه من الطبيعى أن يكون لآرائه وزن كبير . وهناك اعتبار اضافى متعلق بمجال الانتاج ، حيث يقترح هنرتز وفارل
(1) Heinritz & Farrell

(1) Heinritz, S. & Farrell, P.V., Purchasing Principles and Applications, Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs. N.j.,1965. P. 254.

عدم اغفال أهمية العنصر الانساني ، ويقولان « ان مدير الادارة التى ستستخدم فيها الآلة والتى ستتحمل بتكلفة شرائها له مصلحة هامة فى القرار ، ومن الممكن أن يكون لتعاطفه أو تردده فى قبول قرار معين أثر بعيد المدى على كفاءة الآلة عند الاستخدام الفعلى لها » • ونتيجة لهذا ربما يرى مدير الانتاج أن يشترك المشرف المباشر على تشغيل واستخدام الآلة فى صنع قرار شرائها •

ولا تحتاج مصلحة الادارة المالية فى شراء المعدات الرأسمالية الى توضيح أو تأكيد فهى المسئولة عن ادارة الموازنة الرأسمالية للمشروع وبالتالى فانها معنية بتخصيص الاموال اللازمة لتمويل الشراء • وهى كذلك مسئولة عن تدبير وسيلة الدفع وتحديد مصدرها • وأخيرا فهى مسئولة عن مراجعة وتقييم التحليل الاقتصادى للآلات البديلة ، اذا لم تكن هى الجهة التى تقوم بعملية التحليل نفسها •

وبعد اتمام القيام بعملية التحليل الاقتصادى ، تقوم ادارة المشتريات بتحديد العوامل الوصفية المؤثرة وتقييمها • وعند اختيار المورد تقوم ادارة المشتريات باتخاذ الاجراءات الشرائية المناسبة لاتمام عملية التوريد •

اجراءات شراء المعدات الرأسمالية :

بعد عرض الاختلافات الاساسية بين شراء المعدات الرأسمالية والمستلزمات الانتاجية المتكررة ، نبين فيما يلى اجراءات شراء المعدات الرأسمالية وكيف تتأثر هذه الاجراءات بالاختلافات السابق بيانها :

١ — تظهر الحاجة الى شراء المعدات الرأسمالية فى جهة الاستعمال using department وذلك فيما يزيد عن ٧٥٪ من الحالات ، وذلك

خلافا لحالة الاصناف التى تستخدم بشكل مستمر وبالتالى فانه يتم تخزينها مما يجعل الشعور بالحاجة الى شرائها يبدأ فى جهة مراقبة المخزون • وتتمثل جهة الاستخدام بالنسبة للمعدات الرأسمالية أساسا فى ادارة الانتاج أو ادارة الشئون الادارية •

٢ ـ نادرا ما تكون الحاجة الى الاصناف الرأسمالية مطلقة ، اذ من الممكن عادة تأجيل الشراء ريثما تصبح الظروف مواتية بدرجة أكبر فنهاية العمر الانتاجى عملية افتراضية بحتة لا تعنى أن الاصل قد أصبح خردة بما تعنيه الكلمة حرفيا ، بل كثيرا ما يمكن الابقاء على الاصل واستخدامه لفترة زمنية بعد نهاية عمره الانتاجى •

وعلى الرغم من أن ابلاغ جهاز المشتريات بهذه الحاجة قد يتم على نموذج طلب شراء فان الهدف فى هذه النقطة الزمنية يتمثل أساسا فى الحصول على بيانات عامة عن الآلة موضوع الشراء ، وليس فى الشراء الفورى • ووفقا لذلك فان ادارة المشتريات تقوم بالحصول على بيانات التشغيل والبيع والاسعار التقريبية وأكثر الاوقات احتمالا لاتمام التسليم •

٣ ـ تقوم جهة الاستخدام بدراسة وفحص البيانات المبدئية التى توفرها لها ادارة المشتريات وتحدد مدى جدوى Feasibility المضى فى الامر قدما •

٤ ـ اذا كانت نتيجة الخطوة السابقة ايجابية فيتم وضع المواصفات التفصيلية ، ويشترك فى هذه العملية جهة الاستخدام والادارة الهندسية • ويجب أن تبين المواصفات خصائص الاداء والتشغيل المطلوبين دون ما أدنى درجة من الغموض

وكقاعدة يرغب المستعمل فى مناقشة الجوانب المختلفة للآلة مع مندوبى المنتج manufacturers representatives ، اذ أن فى امكانهم تقديم اقتراحات ونصائح مفيدة متعلقة باستخدام معداتهم فى الظروف المتوافرة لدى المشروع المشترى •

٥ — بعد اتمام عملية الدراسة ووضع المواصفات بشكل تفصيلى ومحدد وواضح ، تطلب ادارة المشتريات رسميا من الموردين تقديم مقترحاتهم وعروضهم • فاذا كان هناك مورد واحد أو اثنين فقطيمكنهم توفير المواصفات المطلوبة فمن الطبيعى أن تلجأ ادارة المشتريات الى الاتصال بهم فرديا والتفاوض معهم ، أى استخدام طريقة الممارسة وليس المناقصة •

٦ — وفى هذه النقطة الزمينة يجرى التحليل الاقتصادى للبدائل الممكنة • وغالبا ما تقوم الادارة المالية بهذا التحليل على أساس البيانات المقدمة اليها من ادارة المشتريات ، والادارة الهندسية ، والادارة المستعملة •

٧ — عند هذه النقطة تصبح «الحقائق» الضرورية متاحة أمام ممثلى الادارات التى تساهم فى صنع القرار (أطراف وحدة صنع القرار ، أو أعضاء مركز الشراء) • وبعد القيام بالتقييم والمفاضلة يعد تقرير بالبديل الذى تم اختياره والمبررات التى أدت الى ذلك • ويتضمن هذا التقرير وصفا بمكان وكيفية استخدام الآلة ، والارقام التقريبية للعمر الانتاجى ومتوسط التشغيل أو الاستغلال • وكذلك بيانات التكاليف الخاصة بالآلات المستخدمة حاليا والالات البديلة التى أخذت فى الاعتبار ويضم الجزء الاخير من التقرير المؤشرات

والتحليل المالى للقرارات مثل معدل العائد على الاستثمار (أوأىمؤشر آخر للربحية) ، وأى تعليقات أو ملاحظات يرى أطراف القرار وضعها.

٨ — يقدم هذا التقرير الى الادارة العليا التى يترك لهـا سلطة اتخاذ القرار النهائى .

دور ادارة المشتريات فى شراء المعدات الرأسمالية :

من المؤكد أن القارىء يدرك الآن حقيقتين أساسيتين أولهما أن شراء المعدات الرأسمالية يتسم بعدة اختلافات عن شراء الاحتياجات الاخرى ، وثانيها أن طبيعة الدور الذى يلعبه كل طرف من أطراف وحدة صنع قرار الشراء يختلف وفقا لعدد من العوامل من بينها طبيعة الصنف المشترى . ويدخل فى نطاق طبيعة الصنف أهميته وحيويته لاعمـال المنشأة ، وتكلفته ، ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها اتخـاذ قـرار خاطىء .. الخ .

ونتيجة لذلك نجد أن دور ادارة المشتريات فى شراء المعـدات الرأسمالية يختلف بشكل بين عن دورها فى شراء احتياجات الانتـاج الاخرى. وغالبا ما يتمثل هذا الدور فى الحالة الاولى فى ادارة عملية الشراء والعمل بصفة استشارية للادارة العليا التى تملك سـلطة اتخاذ القـرار النهائى . ونبين فيما يلى أهم النقاط التى تبين دور ادارة المشتريات فى شراء المعدات الرأسمالية .

١ — **توفير البيانات** : تعتبر ادارة المشتريات فى موقع أفضل من أى ادارة أخرى من حيث متابعة ومعرفة keeping abreast التطورات العامة التى تحدث فى صناعات المعدات الاساسية التى تحتاجها المنشأة. فمن خلال الاتصال اليومى بمندوبى الموردين ، والمطبوعات المختلفـة

التى ترد الى ادارة المشـــتريات يستطيع رجــل المشـــتريات اليقظ alert buyex انتقاء الكثير من البيانات والمعلومات القيمـــة بالنسبة لمدير ادارة الانتاج • وفى المشروعات الكبيرة قد يخصص مشترى لهذا النوع من الاحتياجات فقط• وعلى الرغم من أن شراء هذه الاصناف يتم بشكل متباعد فان مدير المشتريات الناجح يحرص على امداد جهات الاستخدام بالبيانات المتعلقة بالتطورات التى تحدث فى الآلات التى يستخدمونها بشكل منتظم ومستمر •

فى هذه الحالة عندما يصل الى ادارة المشتريات طلب شراء فانها تكون على علم بالموردين المحتملين للصنف المطلوب ولديهـــا البيانات التى تحتاج اليها جهة الاستخدام فى عمل التحليل المبدئى • وبالاضافة الى ذلك فان الصه لاالمستمرة بين ادارة المشتريات والموردين تمكنها من ترتيب حضور ممثلى جهة الاستخدام لبيان عملى demonstration لتشغيل وأداء الصنف المطلوب وذلك على سبيل التجربة والاختبـــار

٢ — ترتيب الاتصالات بين المورد وجهة الاستخدام : ففى خلال فحص وتقييم معدات المنتجين المختلفين غالبا ما يرغب مدير الادارة التى ستستخدم الصنف فى مناقشة التفاصيل الفنية مع المنتج • ومن الشائع فى مثل هذه الحالة أن يقوم رجل المشتريات بدور «ضابط الاتصال» liaison offieer الذى يرتب اللقاءات بينهما • وكقاعدة عامة ينبغى أن يحضر ممثل لادارة المشتريات هذه اللقاءات أو أن يحـــاط علما بما يتم فيها ، اذ أن من مسئوليته التأكد من عدم ترتيب التزامات سابقة لاوانها أو غير مدروسة

٣ — مراجعة المواصفات والحصول على عطاءات :

عندما يقترب استكمال المواصفات فى صورتها النهائية ويطلب الى الموردين تقديم عروضهم ينبغى أن يكون الدور الذى يقوم به رجل

المشتريات هو دور المراجع • وعلى الرغم من أن المتطلبات والنـواحى الفنية هى التى يكون لها الاعتبار الحاسم فان رجل المشتريات يجب أن يتأكد من أن المواصفات قد حددت بطريقة عملية قدر المستطاع • فكثير من المستعملين users يكون لديهم تحيز لماركات معينة أو ضد ماركات معينة ، وينطبق هذا على امتداد واسع من الاصناف الرأسمالية فكما أن لكل طيار ماركة مفضلة من الطائرات التى يفضل قيادتها ، فان لكل سكرتيرة ماركة مفضلة من الآلات الكاتبة التى تفضل الكتابة عليها• فعلى سبيل المثال اتضح للمؤلف أن معظم السكرتيرات فى جـامعات المملكة المتحدة يفضلن الآلة الكاتبة IBM selectrie وأن ذلك يرجع أساسا الى دافع المظهرية prestige وليس متطلبات العمل ، فهذه الماركة أصبحت تمثل لهن «رولز رويس» الآلات الكـاتبة • ولهـذا السبب يتطلب الامر التأكد من عدم تأثير التحيز الشخصى على تحـديد المواصفات • وترجع أهمية هذا الاعتبار الى حقيقة أن موردى أى نوع من المعدات الرأسمالية عددهم قليل أصلا ، ولا ينبغى تخفيض هـذا العدد أكثر مما هو عليه باستبعاد بعض الموردين المحتملين عن طـريق التحيز فى تحديد المواصفات •

ولكى يتمكن المشترى من القيام بعملية المراجعة بشكل فعال فانه يجب أن يكون قد ساهم فى المناقشات الفنية التى جرت بين ممثل ادارة الاستخدام وممثل المورد كما يجب أن يتوافر لديه قدر أدنى من الفهم لطبيعة المشكلة الفنية التى ينطوى عليها الموقف ومـدى أهميتهـا • والواقع أن جوهر عمل رجل المشتريات فى هذه المرحلة هـو اكتشاف واستبعاد المواصفات التى لا تبررها حاجة العمل الفعلية • ومما لاشك

فيه فان نجاحه فى هذه المهمة يعتمد على مهارته فى الاتصال والتعامل مع الافراد أكثر من اعتماده على المعرفة الفنية •

ففى الامور الفنية يكون الموقف النسبى لرجل المشتريات ضعيف وذلك لانه يتعامل مع متخصصين ومحترفين professionals فى هذا المجال • ولهذا فان أسلوبه فى المدى الطويل يجب أن يقوم على كسب تعاون وثقة المديرين الفنيين ، واقناعهم بأن المواصفات العملية غير المتحيزة تخدم أهداف ومصلحة المنشأة وتدعيم ذلك ببيان الفروق فى الاداء أو التكلفة بشكل رقمى •

وعندما يتم تحديد المواصفات ، يصبح رجل المشتريات مسئولا عن الحصول على عروض من عدد مناسب ومعقول من الموردين الذين فى مقدورهم تلبية احتياجات المنشأة •

٤ — **التحليل الوصفى :** يختلف الموردون من حيث قدرتهم وكفاءتهم • ويجب أن تؤخذ درجة هذه القدرة فى الاعتبار بواسطة وحدة صنع قرار الشراء عند تقرير أى المعدات يتم شراؤه • وغالبا ما تقوم ادارة المشتريات بجمع وتحليل هذه البيانات وعرضها على أعضاء وحدة صنع القرار • وفى هذا الصدد يجب أن يحدد مدير المشتريات أولا — ربما بمساعدة بعض المهندسين والفنيين — القدرة الفنية والانتاجية للمورد

وثانيا — يجب أن يقيم مدير المشتريات قدرة واستعداد المورد على امداد الخدمة الفنية والهندسية المطلوبة خلال تركيب الآلة وبدء تشغيلها • وتزداد أهمية هذا العامل كلما ازدادت درجة التعقد الفنى

technical sophistication للآلة • ويتصل بهذا العامل القيام بتدريب العاملين الذين سيعملون على الآلة •

وهناك اعتبار آخر لا يقل أهمية وهو مدى وفاء المورد بشروط الضمان التى يمنحها • فبعد أن يتم تركيب الآلة يمكن أن تؤدى بعض المشاكل غير المتوقعة الى زيادة التكلفة الكلية للاصل بشكل محسوس•

وأخيرا ما هى سياسة المورد فيما يتعلق بتوريد الاجزاء وقطع الغيار ؟ عندما يظهر موديل جديد من الآلة ، الى أى مدى ستكون بدائل الاجزاء المعدلة متاحة ؟

وتعتبر ادارة المشتريات هى الجهة المسئولة عن تقييم الموردين المحتملين فى ضوء هذه العوامل الوصفية وتقديم نتائجها الى الاعضاء المساهمين فى اتخاذ القرار من أجل التقييم النهائى •

وحتى بعد شراء الآلة فان مدير المشتريات الناجح والحكيم يبقى على اتصال وثيق بادارة الصيانة maintenance لكى يكون لديه سجل كامل عن أداء الآلة ككل أو كل جزء من أجزائها طوال فترة حياتها• فمثل هذه البيانات تكون حصيلة قيمة من الخبرة التى تفيد فى ترشيد المواقف والقرارات المماثلة فى المستقبل •

٥ ــ تفريغ العروض واجراء التحليل الاقتصادى : عندما تصل العروض من الموردين تقوم ادارة المشتريات بتفريغها واجراء بعض العروض فى شكل يسهل مقارنتها ببعضها (كاظهار السعر بنوع واحد من العملة فى حالة العروض المقدمة من الخارج بعملات مختلفة) •

ثم تقوم أدارة المشتريات باجراء التحليل الاقتصادى وفقا للاساس الذى تحدده الادارة العليا ، وعرض نتائج التحليل على

المجموعة التى تشترك فى التقييم النهائى وترفع توصياتها الى الادارة العليا التى تتخذ القرار النهائى •

٦ — **التفاوض والشراء والمتابعة** : بعد أن تحدد الادارة العليا البديل الذى سيتم شراؤه ، يزاول مدير المشتريات مسئولياته المعتادة التى تضم التفاوض على السعر النهائى ، شروط الدفع ، تاريخ التوريد، وفى هذا الصدد نكرر ما سبق الاشارة اليه من أن أمر التوريد يحدد مسئولية كل طرف من أطرافه تجاه جميع جوانب الشراء ، وأداء الآلة ، والامور اللاحقة للشراء — فمستوى الاداء ، وطرق الفحص (التأكد من المواصفات والأداء) ، وشروط الضمان يجب أن تحدد بوضوح • وبالمثل فان مسئولية البائع تجاه خدمة ما بعد البيع postsale service بما فى ذلك التركيب ، تدريب الفنيين الذين سيشغلون الآلة operators والصيانة ، وتوريد قطع الغيار يجب أن تحدد كذلك بكل وضوح بما لا يدع أى مجال للاختلاف عليها فى المستقبل •

وعندما يستغرق صنع الآلة المشتراه وقتا طويلا نسبيا فان الامر يتطلب القيـــام بمتابعة الشراء وخاصة عقب كل مرحلة من المراحـــل الاساسية فى الصنع • وربما يحتاج ذلك الى القيام بزيارة مصنع المورد وفحص العمليات الانتاجية المتبعة والجارى تنفيذها •

واجمالا يمكن القول بأن دور ادارة المشتريات فى شراء المعدات الرأسمالية يغلب عليه الطابع الاستشارى بدرجة أكبر من اتخاذ قرارات اذا ما قورن بدورها فى شراء المواد الاولية والاحتيـــاجات النمطيـــة الاخـــرى •

أساليب التحليل الاقتصادى :

هناك أساليب عديدة ومختلفة للتحليل الاقتصادى للبدائل المتعلقة باستثمار رأس المال • ولن نتعرض هنا للتفاصيل الدقيقة المتعلقة بهذه الطرق ، ولكن سنوضح مضمون ونقط القوة والضعف الخاصة بالطرق والاساليب شائعة الاستخدام فى هذا المجال • والطريقتان اللتان سنتناولهما هما :

(أ) تحليل الاسترداد •

(ب) تحليل متوسط معدل العائد •

وسواء كان مدير المشتريات ومعاونوه المسئولون عن شراء المعدات الرأسمالية يقومون بتطبيق هذه الطرق بأنفسهم أم أن أفرادا آخرين فى ادارات أخرى هم الذين يجرون التحليل الاقتصادى ، فان مدير المشتريات والمسئولين معه عن المعدات الرأسمالية يجب أن يلموا بأساسيات هذه الطرق •

وقبل عرض مضمون كل من الطريقتين نبين أولا معنى بعض المفاهيم والمصطلحات المستخدمة •

عند القيام بالتحليل الاقتصادى لشراء معدات رأسمالية فان الهدف هو المقارنة بين البدائل المقترحة على أساس معيار الربحية profitability والبديل الذى يتخذ أساسا تقارن به جميع البدائل الاخرى هو الوضع الحالى • أى أن الطرق التى سنناقشها تتضمن بدرجة أو أخرى مقارنة التكاليف والايرادات للبدائل المطروحة بمثيلتها فى الوضع الراهن ، وبمقارنة الايرادات المحتملة برأس المال المطلوب استثماره يمكن الحصول على مؤشر أو قياس للربحية •

وبصفة عامة فان شراء المعدات الرأسمالية يتم بغـرض التوسع أو الاحلال ، أى الاضافة الى الطاقة الانتاجية الحالية للمشروع ، أو استبدال الآلات الحالية بأخرى جديدة.بسبب نهاية العمـر الانتاجى للاولى أو تقادمها فنيا • وليس هناك اختلاف فى منهج التحليل الاساسى الذى يتبع فى كلتا الحالتين على الرغم من أن الامر يتطلب أخذ عـدد أكبر من العوامل فى الاعتبار فى الحالة الثانية (أى حالة الاحـلال أو الاستبدال) ونتيجة لذلك فان تركيز المناقشة على الشراء بقصد الاحلال يكفى لاعطاء صورة كاملة عن أساليب التحليل المتبعة • وقبرل عرض مضمون عملية التحليل هناك عدد من المفاهيم التى تحتاج الى بيـان المقصود بكل منها •

صافى الاستثمار net investment

يمكن تعريف صافى الاستثمار بأنه عبارة عن التكلفة الفعلية التى تتحملها المنشأة نتيجة شراء الآلة out - of - pocket وبصفة أساسية فانه يحسب على أساس أنه يمثل الفرق بين تكلفة شراء وتركيب الآلة الجديدة والقيمة التى يتم الحصول عليها من بيع الآلة القديمة •

الاستهلاك السنوى annual depreciation

وأبسط الطرق لحسابه هى طريقة الاقساط السنوية المتساوية • ويحسب الاستهلاك السنوى عن طـريق طرح قيمة الآلة كخـردة salvage value من تكلفة شرائها ثم قسـمة الناتج على العمر الانتـاجى •

وفورات التشغيل السنوى annual operating savings

من المعروف أن تشغيل واستخدام أى آلة من الآلات له تكاليف

اضافية incremental cost معينة مثل تكلفة القوة المحركة ، أجـر العامل الذى يعمل عليها ، وتكلفة الصيانة • فاذا كان معـدل الانتاج لكل من الآلة الحالية والآلة الجديدة متساوى فان متوسط الفرق السنوى بين المجموعتين من التكاليف يمثل وفورات التشغيل السنوية •

فاذا افترضنا أن الآلات الجديدة غالبا ما تكون أكبر تقدما من الناحية الفنية بحيث تستهلك قدرا أقل من الطاقة المحركة كما تحتاج الى تكاليف صيانة أقل ، وتكلفة الاجور تكون أقل نظرا لارتفاع درجة الآلية ، فان المثال التالى يوضح المقصود بوفورات التشغيل السنوية•

	الآلة الحالية		الآلة الجديدة	
معدل الانتاج السنوى	١٠٠٠٠٠ وحدة		١٠٠٠٠٠ وحدة	
تكاليف التشغيل السنوية :				
طاقة محركة	١٠٠	ج	٨٠	ج
أجـــور	٤٠٠	ج	٣٥٠	ج
زيوت وشحومات	٢٠	ج	٥	ج
صـــيانة	٥٠	ج	١٠	ج
تالف فى الخامات	٤٠	ج	٥	ج
المجمـــوع	٦١٠	ج	٤٥٠	ج

وفورات التشـــغيل السنوية الناتجـــة عن شراء الآلة الجـــديدة = ٦١٠ — ٤٥٠ = ١٦٠ جنيها • ومما لا شك فيه أن هذه الوفورات السنوية فى تكلفة التشغيل سوف تنعكس على نصيب الوحدة من هذه التكاليف • ومن ناحية أخرى قد يتساءل القارىء عن سبب عدم ضم تكلفة الاستهلاك الى هذه التكاليف ، والسبب وراء ذلك واضح وهو أن تكلفة الاستهلاك تعتبر تكلفة مســتغرقة sunk cost وليست تكلفة اضافيه •

وينطوى تحديد بيانات التكاليف فى الواقع العملى على درجة من الصعوبة • غير أن البيانات المحاسبية التاريخية تساعد فى حساب متوسط تكاليف التشغيل السنوية بدرجة من الدقة accuracy أما بالنسبة لتكاليف تشغيل الآلة الجديدة فان الامر يتوقف على دقة التقديرات التى يجريها مهندسو الانتاج والادارة الهندسية •

العمر الانتاجى للالة effective life

يمكن تعريف العمر الانتاجى للالة بأنه أقل عدد من السنوات التى تعتقد الادارة أنه يمكن تشغيل الآلة خلاله بشكل تنافسى • وفى بعض الحالاتيحدد العمر الانتاجىللالة بمدة البقاء المادى physical durability لها • غير أن هناك حالات أخرى يصبح فيها تشغيل الآلة غير تنافسى (غير اقتصادى) بسبب تقادمها فنيا على الرغم من أنها لم « تهلك » wear out من الناحية المادية • هذا الى جانب أنه من الممكن تصور التوقف عن استعمال آلة معينة بسبب تغيير تصميم المنتجات التى تنتجها أو التوقف عن انتاجها كليه • وأيا كان السبب فى أنهاء فائدة الآلة للمشروع فان تحديد العمر الانتاجى لها يتوقف على تقدير الادارة لعدد السنوات التى يمكن استغلال الآلة خلالها فى عمليات المشروع بشكل اقتصادى •

الاسترداد السنوى annual amortization

وهذا العامل عبارة عن قيمة تصورية لاسترداد رأس المال • فعند شراء آلة ما تريد الادارة أن تسترد المال الكافى لتغطية التكلفة الصافية للالة عند نهاية العمر الانتاجى لها ، وذلك من خلال مبيعات المنتجات التى تنتجها هذه الآلة • ووفقا لذلك فان الاسترداد السنوى يمكن تعريفه بأنه متوسط القيمة التى يجب أن تسترد سنويا خلال عمر

الآلة للتأكد من أن انتاجية هذه الآلة ستغطى تكلفتها ، أو بمعنى آخر أن هذه الآلة تستطيع سداد تكلفتها . وبناء على ذلك فان الاسترداد السنوى يمكن حسابه عن طريق قسمة صافى الاستثمار على العمر الانتاجى للآلة .

بعد شرح هذه المفاهيم الاساسية نبين مضمون كل طريقة من طرق التحليل المتبعة .

أولا ـ تحليل الاسترداد :

على الرغم من القيود والمحددات التى ترتبط بهذا الاسلوب الا أنه يعتبر من أكثر الاساليب شيوعا واستخداما . وكما تشير التسمية فان جوهر هذه الطريقة يتمثل فى تحديد عدد السنوات اللازمة لاسترداد قيمة الآلة من الايراد الاضافى الناتج عن المستوى المرتفع لكفاءة الآلة.

ويمكن حساب طول فترة الاسترداد (قبل أخذ الضرائب فى الاعتبار) على النحو التالى :

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{صافى الاستثمار}}{\text{وفورات التشغيل السنوية}}$$

وحيث أن ايرادات المشروع تخضع للضريبة فان حساب فترة الاسترداد بعد استبعاد الضريبة يعتبر أكثر واقعية . ولحساب ذلك يلزم الامر التعبير عن وفورات التشغيل السنوية بعد الضريبة .والسبب فى ذلك يتضح من العرض الآتى . ولا شك أن شراء الآلة الجديدة ينتج عنه تحقيق وفورات تشغيل سنوية ، وهذه تمثل ايرادا اضافيا خاضعا للضريبة . وفى نفس الوقت فان هذه الآلة يترتب على شرائها حساب

استهلاك سنوى اضافى يؤدى الى تخفيض الإيراد الخاضع للضريبة، وبناء على ذلك فان الايراد الصافى المتولد من شراء الآلة الجـديدة والذى يخضع للضريبة عبارة عن :

وفورات التشغيل السنوية ــ الاستهلاك السنوى •

بالتالى فان العبء الضريبى يمكن حسابه على النحو التالى :

(وفورات التشغيل السنوية ــ الاستهلاك السنوى) × معدل الضريبة •

ونتيجة لذلك فان وفورات التشغيل السنوية بعد أخذ الضرائب فى الاعتبار يمكن التعبير عنها فى الصورة التالية :

وفورات التشغيل السنوية ــ [(وفورات التشغيل السنوية ــ الاستهلاك السنوى) × معدل الضريبة] •

ومعنى ذلك فان هذا العامل يمثل متوسط التدفق النقدى السنوى annual cash flow average الناتج عن الاستثمار • وبقسمة صافى الاستثمار على وفورات التشغيل السنوية بعد الضرائب (والتى سبق الكلام عنها قبل قليل) فاننا نحصل على طول فترة الاسترداد بعد أخذ الضرائب فى الاعتبار وباستخدام طريقة فترة الاسترداد يمكن المقارنة بين آليتين بديلتين لتحديد أيهما «يسترد» القيمة التى دفعت فيهــا أولا ويبدأ فى تحقيق أرباح صافية للمشروع ، أى أن الآلة التى تكون فترة استردادها أقصر تكون أفضل من الاخرى لانها ستعطى أرباحا صافية بعد فترة أقصر من الوقت • والميزة الاساسية لهذه الطريقة ــ بجانب بساطتها ــ تتمثل فى تركيزها على جانب التدفق النقــدى من العملية • فهى تبين للادارة المعدل الذى ستتدفق به النقدية داخــل

المشروع كنتيجة لا تخاذ قرار شراء رأسمالى • يضاف الى ذلك أنه اذا كان تقادم الآلة فنيا يمثل احتمالا مؤكدا • أو أن المشروع يهتم باعتبار السيولة بشكل خاص ، فان طريقة فترة الاسترداد تمد الادارة ببيانات مفيدة لتقييم الشراء المحتمل لآلة رأسمالية أو أصل انتاجى •

ومن ناحية أخرى فان هذه الطريقة لها ثلاثة عيوب جوهرية هى :

١ ـ أنها لا تظهر الربحية الكلية للاستثمار • فجوهر الطريقة عبارة عن تحليل تعادل break - even لا يأخذ فى الاعتبار الايراد المحتمل بعد نقطة التعادل • وكنتيجة لهذا فان مقارنة ربحية الاستثمار فى آلة جديدة بأنواع أخرى من مجالات الاستثمار يعتبر أمر صعباً • حتى أن مقارنة الربحية النهائية ultimate profitabillty لآلتين مختلفتين فى عمرهما الأنتاجى تقترن ببعض المشاكل •

٢ أن تحليل التعادل لا يأخذ فى الاعتبار أثر عنصر الزمن على قيمة النقود • وكنتيجة لذلك فهو لا يعطى صورة مقارنة حقيقية عن تقييم عدة آلات مختلفة فى أعمارها الانتاجية أو تعطى تدفقات نقدية سنوية غير متساوية •

٣ ـ أن استخدام مفهوم فترة الاسترداد يتطلب تحديد نقطة تحكمية arbitrary تتخذ كمعيار للقبول أو الرفض • فعلى سبيل المثال تحدد فترة ٥ أو ٧ سنوات كفترة يجب أن يتم فيها الاسترداد •

ثانيا ـ تحليل متوسط معدل العائد :

يمثل حساب متوسط معدل العائد السنوى الذى يعطيه الاستثمار خلال فترة عمره الانتاجى الطريقة الثانية التى يمكن استخدامها فى تقييم ربحية أصل انتاجى •

وبصفة أساسية فان معدل العائد عبارة عن نسبة الدخل الناتج عن الاستثمار الى قيمة الاموال المطلوب استثمارها لتحقيق هذا العائد. ويمكن التعبير عن هذا المعدل فى شكل نسبة مئوية على النحو التالى

$$\text{معدل العائد} = \frac{\text{قيمة الدخل}}{\text{قيمة الاستثمار}} \times 100$$

ولتبسيط العرض دعنا نستبدل المفاهيم الاساسية التى تدخل فى حساب معدل العائد على الاستثمار برموز مختصرة تعبر عنها وذلك على النحو التالى :

وفورات التشغيل السنوية = وش س

الاسترداد السنوى = ت س

صافى الاستثمار = ص ث

الاستهلاك السنوى = ك س

معدل الضريبة = ع ض

. بعد ذلك يمكن حساب متوسط معدل العائد السنوى الناتج عن أصل انتاجى أو معدة رأسمالية capital equipment من المعادلة التالية :

$$\text{متوسط معدل العائد السنوى} = \frac{\text{وش س} - \text{ت س}}{\text{ص ث} \div 2} \times 100$$

وهذه المعادلة تمثل متوسط معدل العائد السنوى قبل أخذ الضرائب فى الاعتبار فاذا ما أريد حساب بعد الضريبة فان المعادلة تصبح بالصورة الآتية :

$$\text{توسط معدل العائد السنوى} = \frac{\text{وش س} - [(\text{وش س} - \text{ك ش})\ \text{ع ض}] - \text{ت س}}{\text{ص ث} \div ٢} \times ١٠٠$$

وهناك أكثر من طريقة لحساب معدل العائد ولكل منهـا معنى مختلف . أما المنطق الذى تقوم عليه الطريقة السابقة لحساب معـدل العائد فهو كالآتى :

هناك عائد معين ينتج عن تشغيل الآلة فى كل سنة من سـنوات العمر الانتاجى ، وللحصول على هذا العائد فان الامر يتطلب مبلغـا معينا من رأس المال . ونتيجة لذلك فانه يمكن حساب معدل عائد لكل سنة من السنوات على حدة عن طريق استخدام البيانات السـنوية . ويؤدى ذلك الى اختلاف المعدلات السنوية بسبب تنـاقص المبلـغ المستثمر فى الآلة بمرور الوقت . وفى هذه الحالة يرى المـدير أن استخدام معدل عائد متوسط واحد محسوب عن العمر الانتاجى كله يعتبر مؤشر أكثر فائدة فى عملية اتخاذ القرار . وبناء على ذلك فان العائد فى المعادلة السابقة حسب على أساس متوسط سنوى وكذلك الحال بالنسبة للمبلغ المستثمر فى الآلة .

ويتكون متوسط العائد السنوى فى بسط المعادلة من عنصرين هما:

١ ــ متوسط وفورات التشغيل السنوية ، أو متوسط التـدفق النقدى الناتج عن الاستثمار .

٢ ــ الاسـترداد السـنوى ، أو كميـة رأس المال التى يجب استردادها من ايرادات الآلة سنويا .

وبالتالى فان متوسط العائد الذى تعطيه الآلة سـنويا عبارة عن

التدفق النقدى مطروحا منه كمية رأس المال التى يجب أن تسترد سنويا للتمكن من استبدال الآلة عند نهاية عمرها الانتاجى .

أما متوسط الاستثمار السنوى فى مقام المعادلة فهو عبارة عن نصف صافى الاستثمار ، مع افتراض أن الآلة ترد قيمتها الى المشروع فى أقساط سنوية متساوية . ففى خلال السنة الاولى يكون رأس المال المستثمر فى الآلة عبارة عن صافى الاستثمار بالكامل . ولكن بتقدم عمر الآلة يتناقص هذا المبلغ حتى يصبح صفرا فى آخر سنة من عمرها الانتاجى .

وبمقارنة هذه الطريقة بطريقة تحليل الاسترداد فان الفائدة الاساسية لطريقة تحليل متوسط معدل العائد تتمثل فى أنها تمدنا بمؤشر الربحية خلال العمر الكامل للآلة . وعلى الرغم من ذلك فان لهذه الطريقة عيبا أساسيا وهو أنها لا تأخذ فى الاعتبار أثر عنصر الوقت على قيمة النقود . فهى لا تبين الاثر الخاص بكل دفعة سنوية من العائد على الربحية الحقيقية للاستثمار . فهناك حالات يكون فيها متوسط معدل العائد السنوى مقاربا لمعدل العائد الحقيقى ، كما أن هناك حالات أخرى لايكون فيها كذلك .

وعند مقارنة متوسط معدل العائد السنوى لآلتين أولاهما عمرها الانتاجى ٥ سنوات والثانية عمرها الانتاجى ١٥ سنة فان معدل العائد يكون مضللا . فعائد الآلة ذات العمر الانتاجى الاطول يكون مبالغا فيه بالنسبة لعائد الاخرى . والسبب فى ذلك هو أن متوسط معدل العائد قد حسب بطريقة تعتمد على مقارنة ايرادات تتحقق فى المستقبل باستثمارات حالية .

المعــدات المســتعملة :

لا يمثل شراء معدات رأسمالية جديدة البــديل الوحيــد لمــدير المشتريات ، حيث أن شراء المعدات المستعملة يكون نسبة غير ضئيلة من اجمالى مبيعات هذه الاصناف •

وهناك عدة أسباب تبرر عملية شراء الآلات أو المعدات المستعملة من أهمها ما يلى :

١ — عادة ما تكون تكلفة شراء المعدات المستعملة أقل بكثير من تلك الخاصة بالمعدات الجديدة • فتحليل الاسترداد أو معدل العائد قد يظهران أن شراء آلة مستعملة يعتبر أفضل من شراء آلة جديدة • وحتى اذا لم يكن الامر كذلك فان المركز المالى للمشروع قد يملى شراء آلة منخفضــة السعر •

٢ — عندما تكون الآلات المســتعملة متــوفرة available ومتاحة ويمكن الحصول عليها بدرجة أسرع من الآلات الجديدة • خاصة واذا كانت سرعة الحصول على الآلة (الحاجة اليها) تكون أهم اعتبار فى الموقف الشرائى •

٣ — اذا كانت الآلة المستعملة تفى بحاجة المشترى فان الهدف من شراء آلة جديدة ينتفى • ويحدث ذلك اذا كانت متطلبات الاستعمال محدودة ، وكذلك اذا كانت الآلة ستشترى لمقابلة فترات الضغط على الطاقة الانتاجية المتاحة •

وفيما يتعلق بسوق الآلات المستعملة فانها تتكون نتيجة قيام بعض المشروعــات بالتخلص من آلاتهــا الحالية عند حصــولها على آلات جديدة • فعلى الرغم من أن الآلة المباعة قد تكون متقادمة فنيا بالنسبة

لا حتياجات المالك الاصلى (البائع) ، الا أنها قد تفى تماما بحاجة كثيرين آخرين . فعندما يقوم المشروع بادخال تعديلات جوهرية على تصميم منتجة أو عملياته الانتاجية يجد من الانسب له الحصول على آلات جديد تفى بالحاجة التى يمليها الوضع الجديد . ويتمثل المصدر الآخر للآلات المستعملة فى خروج بعض المشروعات من الصناعة .

ومن الممكن الحصول على المعدات المستعملة من أحد المصادر الآتية :

أ — تجار الآلات المستعملة .

ب — من المالك الاصلى مباشرة .

جـ — السماسرة .

د — المزادات .

وتتفاوت هذه المصادر من حيث المزايا والعيوب المرتبطة بكل منها . فتجار الآلات المستعملة يمثلون المصدر الاساسى لهذه الاصناف ، كما أنهم غالبا ما يكونون مركزين فى المناطق الصناعية الاساسية ، وعادة ما يعلنون دوريا عن الآلات المتوافرة لديهم . وبصفة عامة فان تجار الآلات المستعملة عادة ما يحددون سعر هذه الآلات فى حدود ٤٠ ٪ — ٥٠ ٪ من سعر الآلة الجديدة . كما أنهم يقومون بتغيير الاجزاء المستهلكة أو التى بها عيوب واضحة وكذلك طلاء الآلة كلها .

ويفضل بعض المشروعات بيع آلات مباشرة الى المستعمل التالى لان ذلك يحقق له سعرا أعلى من بيعها الى وسيط . ومن وجهة نظر المشترى فان هذه الطريقة تمتاز بامكانية معاينة الآلة أثناء تشغيلها والاطلاع على سجل أدائها منذ تركيبها لدى المشروع البائع .

وفيما يتعلق بالشراء من المزادات فانه ينطوى على درجة من المخاطرة أكثر من المصادر الاخرى ، وذلك بسبب أن الآلات التى تباع بالمزاد غالبا لا يعطى عليها ضمان ، كما أنه نادرا ما تتاح فرصة معاينتها أثناء التشغيل الفعلى •

ونظرا لصعوبة تحديد الحالة الحقيقية للآلات المستعملة وكذلك طول الفترة التى ستبقى فيها صالحة للعمل ، فانه من المفضل أن يتخصص أحد أفراد جهاز المشتريات فى هذه المجموعة من الاحتياجات• كما أنه من الضرورى التعاون مع مهندسى الانتاج والصيانة فى تقييم درجة صلاحية الآلات المستعملة المزمع شراؤها •

تأجير المعدات الرأسمالية :

بالاضافة الى احتمال شراء معدات جديدة أو مستعملة فان هناك بديل ثالث لمقابلة احتياجات المشروع وهو القيام بتأجير lease هذه المعدات •

وهناك اتجاه متزايد فى الوقت الحاضر نحو اللجوء الى تأجير المعدات الصناعية • ويرجع السبب فى هذا الاتجاه الى عدة عوامل منها ندرة رأس المال اللازم للشراء ، كما أن التضخم يجعل أقساط الاستهلاك غير كافية لاستبدال الآلات فى نهاية عمرها الانتاجى •

ومن الشائع اللجوء الى أسلوب التأجير لمدد قصيرة بالنسبة للسيارات ، ومعدات البناء والتشييد كالأوناش ، ومعدات حفر الاساس • ويعتبر التأجير طريقة مناسبة لمقابلة احتياجات الاعمال والمشروعات قصيرة الاجل حيث أنه يمكن من استخدام المعدات والآلات المتخصصة التى لا تحتاج اليها المنشأة بعد اكمال مثل هذه الاعمال والمشروعات •

وهناك عدد من المزايا والعيـوب التى تقترن بتأجير المعـدات والآلات نبينها فيما يلى :

مزايا التأجيـــــر :

١ ـ تتمثل الميزة الرئيسية لتأجير المعــــدات الرأسمالية التى تستخدم فى الاغراض الانتاجية فى دفع مبالغ صغيرة من المال موزعة على فترات متباعدة منتظمة بدلا من دفع مبلغ كبير مرة واحدة • ومن شأن ذلك توفير واستخدام رأس المال العامل فى مجالات استثمارية أخرى •

٢ ـ تخفيض درجة المخاطرة التى يتحملها المشروع بسبب التقادم الفنى للآلات • ففى بعض الصناعات ـ وخاصـــة تلك التى تستخدم أجهزة ومعدات الكترونية ـ تصبح المعدات متقادمة فنيا بعد سنوات محدودة من ظهورها وذلك بسبب سرعة التقـدم الفنى • فعند تأجير معـدات تجهيز البيانات data processing ، مثلا ، غالبا ما يتفق على استبدال المعدات الحالية بما يظهر من موديلات أكثر تقدما •

ولكن لا يجب أن يغيب عن بال المشروع المشـترى أن أقســاط التأجير تتضمن جزءا يغطى مخاطرة التقادم للمشروع المؤجر •

٣ ـ غالبا ما يقوم المشروع المؤجر بخدمة الصيانة للمعدات التى يؤجرها • وتظهر أهمية هذه الخدمة فى حالة المعدات المعقدة فنيا التى تحتاج الى مهارات متخصصة لصيانتها •

عيــــوب التأجـــــير :

١ ـ من أهم ما يعاب على التأجير هو تكلفته • فمعدلات الفائدة فى حالة التأجير أعلى من حالة القروض المباشرة • والسبب فى ذلك هو

أن المؤجـر يجب أن يغطى كل المخاطر المرتبطة بالتأجير (بما فى ذلك مخاطرة التقادم) بالاضافة الى تكلفة رأس المال •

٢ — ويتعلق العيب الثانى للتأجير باحتفاظ المؤجر بملكية الآلة وما يرتبط بذلك من حقه فى فحصها وصيانتها ، كما قد يفـرض قيودا على طريقة تشغيل واستخدام الآلة • ويدخل فى نطاق القيود التى قد يفرضها المؤجر ضرورة الحصول على مهمات تشغيل الآلة منه دون غيره بدعوى المحافظة على مستوى أداء الآلة •

ويجب أن يقوم قرار المفاضلة بين التأجـير والشراء على تقييم التكلفة والعائد النسبيين المرتبطين بكل طريقة •

وختاما يمكن تلخيص أهم الجـوانب المتعلقـة بشراء المعـدات الرأسمالية على النحو التالى :

ان الفرق الاساسى بين شراء المعـدات الرأسمالية واحتيـاجات الانتاج الاخرى يتركز فى أن الاولى تمثل شراء غير متكرر لاصل منتـج ذى قيمة مالية مرتفعة • ونتيجة لذلك فان اختيار الآلة أو المعـدة الرأسمالية يشترك فيه ممثلو الادارات التى لها مصلحة وتتأثر أعمالها بنتيجة الشراء • ومن الاعتبـارات الرئيسية التى تؤثر على اختيـار مصـدر توريد المعـدات الرأسمالية الخصـائص التشغيلية للآلة ، ومواصفاتها الهندسية ، والتحليل الاقتصادى الكلى الذى يعتمد على بيانات التكلفة والأداء • وتـعتبر العوامل الوصفية المتعلقـة بامكانيات المورد وقدرته على التوريد هامة كذلك ، ولكنها تحظى بوزن أقل عنـد اتخاذ القرار النهائى • ومن بين العوامل الوصفية المقـدرة الانتاجية والفنية ، وشروط الضمان ، وسياسة توريد الاجزاء وقطع الغيار •

وتسهم ادارة المشتريات فى عملية الحصول على المعدات الرأسمالية

عن طريق القيام بالخدمات الآتية للجنة التى تتولى مسئولية فحص البدائل المختلفة :

١ ـ امداد ادارة الانتاج والادارة الهندسية والادارة العليا بالبيانات المتعلقة بأحدث التطورات فى مجال الانواع الرئيسية من المعدات الرأسمالية المستخدمة • ويجب أن يتم هذا بشكل مستمر ومنتظم وبذلك فان ادارة المشتريات تمثل المصدر الرئيسى للبيانات التى تقوم عليها عملية فحص البدائل المتاحة •

٢ ـ تقوم بدور الوسيط أو حلقة الوصل بين أفراد اللجنة القائمة بالشراء فى المنشأة المشترية والافراد الذين يريدون الاتصال بهم فى المنظمات الموردة •

٣ ـ تعتبر مسئولة عن مراجعة مواصفات المعدات والحصول على عروض الموردين •

٤ ـ تعتبر مسئولة عن القيام بالتحليل الوصفى للموردين المحتملين على أساس العوامل المتعلقة بالمقدرة الانتاجية والفنية ، للخدمات الهندسية الخاصة ، الضمان ، سياسة توريد قطع الغيار •

٥ ـ تفريغ العروض المقدمة واجراء التعديلات الحسابية اللازمة (كحساب السعر على أساس الوحدة ، أو توحيد نوع العملة المستعملة فى حالة الشراء من الخارج) • كما قد تساعد فى التحليل الاقتصادى الاجمالى للبدائل •

٦ ـ مناقشة الاسعار والتفاوض بشأنها ، وكذلك التفاوض على الشروط الاخرى التى يتضمنها العقد ، وتجهيز عقد الشراء ، والقيام بالمتابعة اللازمة لاتمام التوريد •

ويعتبر تحليل الاسترداد أكثر طرق التحليل الاقتصادى استخداما . ويفيد هذا الاسلوب فى تقييم الشراء المحتمل فى ضوء مركز السيولة فى المشروع . غير أنه لا يعتبر مؤشرا جيدا للربحية الكلية ، لذلك يستحسن أن يكمله مؤشر آخر للربحية مثل معدل العائد .

وهناك طريقتان أخريان للحصول على المعدات الرأسمالية وهما شراء الآلات المستعملة والتأجير ، ولكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها ، وكذلك الظروف التى تناسب اللجوء اليها ، مما يستدعى فحص احتياجات كل حالة على حدة واختيار البديل المناسب لاشباع تلك الاحتياجات .

أسـئلة للمناقشـة

أولا : حدد صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية :

١ ــ تؤثر كفاءة ادارة المشتريات على الكفاءة الكلية للمشروع بدرجة أكبر من تأثير كفاءة أى ادارة أخرى من الادارات التنفيذية •

٢ ــ أصبحت أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع الصناعى أكبر بكثير مما كانت عليه قبل مائة عام •

٣ ــ يمكن القول بأن أرباح المشروع تتقرر الى حد كبير عند الشراء•

٤ ــ يمكن القول بأن الشخص الذى ينجح فى شراء احتياجات نفسه وأسرته يمكن أن ينجح فى شراء احتياجات منشأة صناعية •

٥ ــ تنبع التفرقة بين السلع الاستهلاكية والصناعية من الاختلاف فى الخصائص المادية لكل منها •

٦ ــ تختلف الاهداف العامة لادارة المشتريات من منظمة لاخرى •

٧ ــ هناك اتفاق على الانشطة والواجبات التى تمارسها ادارة المشتريات فى المنظمات المختلفة •

٨ ــ هناك علاقة بين المستوى التنظيمى لادارة المشتريات وقدرتها على تحقيق أهدافها •

٩ ــ ان تبعية ادارة المشتريات لادارة الانتاج فى المشروع الصناعى قد يكون وضعا مفضلا من وجهة نظر ادارة الانتاج ولكنه ليس كذلك من وجهة نظر المنشأة ككل •

١٠ــ هناك اتجاه متزايد من جانب الادارة العليا فى المنظمات نحو الاعتراف بأهمية وظيفة الشراء •

١١- ليس هناك اختلاف بين الوحدات التنظيميـــة التى تضمها ادارة المشتريات فى المنظمات المختلفة •

١٢- هناك اتجاه نحو اتباع المركزية فى تنظيم أعمال الشراء •

١٣- يمكن ارجاع جزء كبير من ضعف كفاءة أجهزة المشتريات فى مصر الى عدم ملاءمة العنصر البشرى من حيث الاعداد والمهارات •

١٤- تتسم جميع القرارات الشرائية التى تتخذ فى المنظمات بالرشــد والموضوعية •

١٥- ليس هناك علاقة بين نوع الموقف الشرائى والمراحل التى تمر بها عملية الشراء •

١٦- ليس هناك تعارض بين القول بأن عملية الشراء فى المنظمات هى عملية حــل لمشكلة ، وأن مســئولية ادارة المشتريات تنتهى عند الاستلام والفحص واضافة الاصناف الى عهدة المخازن •

١٧- يكون الموقف الشرائى جديدا عندما يكون الصنف المشترى مرتفع القيمة ومعقدا فنيا •

١٨- ينفرد العاملون بادارة المشتريات بصنع قرارات الشراء المتعلقــة بمختلف احتياجات المنشأة •

١٩- يستخدم العـــــاملون بادارة المشتريات جميع المصـــادر المتاحة للحصول على البيانات بنفس الدرجة تقريبا •

٢٠- هناك علاقة بين الدافع الذى يحرك البحث عن موردين من ناحية ومدى هذا البحث ونتيجته من ناحية أخرى •

٢١- تعتبر مجموعة « العوامل المحددة » من أهم العــــوامل المؤثرة فى اختيار مصدر التوريد •

٢٢ــ مزايا الولاء لمصدر التوريد أكثر من عيوبه من وجهة نظر المنشأة المشترية •

٢٣ــ تعتبر الشروط التي يعرضها المورد هي المتغير الوحيد الذي يتوقف عليه قبوله أو رفضه •

٢٤ــ ليس هناك قيود تحد من قدرة ورغبة مدير المشتريات على ممارسة أسلوب عدم الولاء لأي مصدر توريد •

٢٥ــ يستطيع أى مدير مشتريات فى أى منظمة ممارسة عدم الولاء لمصدر التوريد وذلك بالنسبة لاى مجموعة سلعية •

٢٦ــ تعتبر استراتيجية التقييم المتواقت أكثر ملاءمة فى حالة المواقف الشرائية المتكررة •

٢٧ــ ليس لادارة المشتريات دور فى قرار تحديد المواصفات الفنية للاحتياجات •

٢٨ــ ان فرصة تحقيق الكفاءة فى الشراء الحكومى أقل منها فى حالة الشراء الصناعى على الرغم من أن ضرورتها ودواعيها واحدة فى الحالتين •

٢٩ــ من الافضل دائما تخفيض عدد مرات الشراء وزيادة الكمية المشتراة فى كل مرة •

٣٠ــ يعتبر السعر أهم عامل مؤثر فى قرار الشراء الصناعى •

٣١ــ يعتبر السعر من بين أهم العوامل المؤثرة فى قرار الشراء الصناعى •

٣٢ــ يتمتع السعر بنفس الدرجة من الاهمية عند شراء جميع الاصناف بواسطة جميع المنظمات •

٣٣ـ هناك علاقة وثيقة بين درجة المنافسة السائدة فى السوق وقدرة وجدوى قيام مدير المشتريات بالتفاوض على الاسعار •

٣٤ـ يعتبر حساب ربح المورد كنسبة من اجمالى تكلفته أساسا مقبولا من وجهة نظر المنشأة المشترية •

٣٥ـ يضمن الشراء عن طريق المناقصة حصول المنشأة على احتياجاتها بأفضل الشروط •

٣٦ـ ليس هناك اختلاف بين درجة حساسية كل من المستهلك والمشترى الصناعى لعنصر السعر •

ثانيا : أسئلة تعتمد على المناقشة والتحليل :

١ ـ بين أهمية وظيفة الشراء بالنسبة لمنشأة صناعية ، هل تعتقد أن هذه الاهمية تختلف اختلافا جوهريا بالنسبة لهذه الوظيفة فى منظمة كالجامعة مثلا ؟

٢ ـ بين أهم أنواع المنظمات المشترية وخصائصها ، كيف تنعكس هذه الخصائص على أسلوبها الشرائى ؟

٣ ـ هل تعتقد أن ادارة المشتريات تمارس نفس الاختصاصات فى المنظمة المختلفة ؟ ما هى الاسباب فى نظرك ؟

٤ ـ المنظمة عبارة عن نظام متكامل ينبغى تحقيق التكامل بين جميع أجزائه حتى يتسنى له بلوغ أهدافه ، ناقش هذه العبارة مبينا كيفية تحققها فى العلاقة بين ادارة المشتريات وادارتين أخريين من الادارات التى تضمها منشأة صناعية •

٥ ـ ان الاتجاه نحو المركزية فى تنظيم أعمال المشتريات يعتبر واقعا ملموسا أملته اعتبارات عملية • ناقش مضمون هذه العبارة •

٦ ــ على الرغم من أن هدف وظيفة الشراء واحد فى مختلف أنواع المنظمات ، فان ما تمارسه ادارة المشتريات من أنشطة واختصاصات قد يختلف حتى فى المنظمات المتشابهة فى نوع النشاط ، ناقش ذلك •

٧ ــ ناقش أهم مزايا كل من أسلوبى المركزية واللامركزية فى تنظيم أعمال المشتريات • اعط مثالا للحالات التى يصلح فيها كل أسلوب •

٨ ــ ما مدى مسئولية ملاءمة العنصر البشرى عن كفاءة وظيفة الشراء فى الواقع المصرى ؟

٩ ــ اشرح خصائص القرارات الادارية مبينا مدى وأثر انطباق كل منها على القرارات الشرائية •

١٠ــ تتسم قرارات الشراء فى المنظمات بأنها قرارات جماعية أو مشتركة • اشرح معنى ذلك مبينا أهم العوامل المؤثرة على عضوية « وحدة صنع قرار الشراء » •

١١ــ اشرح كيفية انعكاس خاصية البحث المحدود على مدى كفاية البيانات المتاحة لادارة المشتريات ومصادر الحصول عليها فى الواقع المصرى •

١٢ــ ناقش استراتيجيات المفاضلة بين الموردين والعوامل التى تحكم استخدام كل منها •

١٣ــ ما هو تقييمك لسياسة الولاء لمصدر التوريد من وجهة نظر المنشأة المشترية ؟ هل تعتقد أن هناك قيودا تحد من قدرة مدير المشتريات على عدم اتباع هذه السياسة ؟

١٤— ان الاختلاف الجوهرى بين الطرق المختلفة للمفاضلة بين الموردين ينبع أساسا من أسلوب القياس المتبع فى كل منها • اشرح ذلك مستخدما الامثلة لتوضيح رأيك •

١٥— قارن بين تقييم عنصر الجـــودة كجانب مــن جــوانب أداء المورد فى حالة استخدام كل من طريقة الرتب ، والنقط المرجحة ، ونسبة التكاليف • ما هى الاختلافات الاساسية •

١٦— فى نهاية عام ١٩٨٣ استخرجت البيانات الآتية من سجلات ادارة المشتريات باحدى المنشآت الصناعية :

— تحصل المنشأة على احتياجاتها من احدى الخامات من الموردين أ ، ب ، ج •

— بلغ اجمالى الكميات التى اشتريت من كل منهم ٢٥٠ ، ١٥٠ ، ١٠٠ طنا على التوالى •

— كانت الكميات التى رفضت عند الفحص ٢٥ ، ٥ر٢٢ ، ٤٠ طنـــا بالنسبة لكل من الموردين الثلاثة على التوالى •

— بمراجعة أوامر التوريد الصادرة لكل منهم على محاضر الاستلام اتضح أن نســـبة المرات التى تأخر فيهـــا التوريد عن المواعيـــد المتفق عليها الى عدد مرات التوريد الاجمالية كانت ١٥ ٪ ، ١٠ ٪ وصفر٪ بالنسبة للثلاثة على التوالى •

— كان عدد المقترحات التى تلقتها المنشأة من كل منهم واستفادت منها فى تخفيض تكاليفها ٢ ، ٢ ، ٦ على التوالى •

— بلغ سعر شراء الطن خلال العام ٢٠٠ ج من كل من الموردين : أ ، ب ، و ٢٥٠ ج من المورد ج •

— حددت ادارة المشتريات الاهمية النسبية لعناصر الجودة ، والمحافظة على مواعيد التسليم ، والاقتراحات التى يقدمها المورد ، والسعر بالاوزان ٥ ، ٢ ، ١ ، ٢ على التوالى •

والمطلوب :

١ — تقييم أداء كل من الموردين الثلاثة •

٢ — ما هى تحفظاتك على هذا التقييم ؟

١٧— ناقش دور ادارة المشتريات فى قرار تحديد مواصفات الاصناف التى يتم شراؤها •

١٨— بين أهمية وحدود ومحددات الدور الذى تقوم به ادارة المشتريات فى قرار تحديد المواصفات الفنية للاحتياجات •

١٩— ما هى طرق التعبير عن الجودة ؟ اعط أمثلة للأصناف التى تصلح معها كل طريقة من هذه الطرق •

٢٠— على الرغم من أن مدى الفحص الذى تجريه المنشأة تحكمه اعتبارات فنية ، فانه لا يمكن اهمال الجانب الاقتصادى للفحص• اشرح مضمون ذلك تحليليا •

٢١— قيم فاعلية نظام الامر الدورى وطلب الكمية الثابتة فى مراقبة المخزون مبينا ظروف ومحددات تطبيق كل منهما •

٢٢— ناقش المتغيرات التى تؤثر فى تحديد الكمية الاقتصادية للشراء • هل يصلح هذا النموذج للتطبيق على جميع الاحتياجات ؟

٢٣— ناقش أهمية السعر فى قرار الشراء الصناعى •

٢٤— ما مدى مسئولية مدير المشتريات عن فحص وتحليل الاسعار ؟

٢٥- كانت نتيجة احـــدى الدراسات التى أجـريت على الصناعة البريطانية أن أهم خمسة عوامل مؤثرة على قرار الشراء هى :

١ - القدرة على مقابلة المواصفات •

٢ - الخـــدمة •

٣ - الســـعر •

٤ - المحافظة على مواعيد التسليم •

٥ - الخبرة الســـابقة •

وكانت نتيجة دراسة أخرى أجريت على الجامعات البريطانية أن أهم خمسة عوامل هى :

١ - الخبرة الســـابقة •

٢ - القدرة على القيـــام بالخدمة •

٣ - اعطاء تخفيضات ســعرية خاصة •

٤ - المحافظة على مواعيد التسليم •

٥ - السماح بفترة تجربة للآلة المباعة •

وكانت نتيجة دراسة ثالثة أجريت على المنشـــآت الصنـــاعية والحكومية المصرية أن أهم خمسة عوامل مؤثرة هى :

١ - تخفيضات ســعرية •

٢ - الالتزام بمواعيد التسليم •

٣ - الخبرة الســـابقة •

٤ - تسهيلات فى الدفع •

٥ - السمعة العـــامة •

ما هى أهم الاستنتاجات التى يمكن استخلاصها من هذه النتائج ؟

٢٦ـ ما تأثير درجة الاستقرار التى يتسم بها السوق على توقيت عملية الشراء ؟

٢٧ـ ما هى العلاقة بين توقيت عملية الشراء وأساليب مراقبة المخزون ؟

٢٨ـ ما هى الاجراءات الاساسية التى تتبع عند الشراء ـ هل تصلح هذه الاجراءات لشراءجميع الاصناف وفى جميع المنظمات؟

٢٩ـ اذا تم الاتفاق بين المشترى والمورد على جميع الشروط وحددت بدقة ووضوح فى أمر التوريد فليس ثمة أهمية لمتابعة التوريد ـ ما رأيك ؟

٣٠ـ ما أهمية حصول ادارة المشتريات على تقارير جهات الاستخدام بالنسبة للاصناف التى توفرها لها ، ما مدى اتباع ذلك فى الحياة العملية ؟

٣١ـ أن ما يعانيه الشراء الحكومى من اسراف ليس راجعا الى نقص القواعد التى تنظمه . ما رأيك ؟

٣٢ـ ناقش أهم الاركان التى تقوم عليها المناقصة العامة ، هل يضمن الشراء بهذه الطريقة توفير احتياجات المنشآت بأقل الاسعار ؟

٣٣ـ ما هى العوامل التى تحكم المفاضلة بين طرق الشراء ؟

٣٤ـ ناقش باختصار أهم العوامل التى تؤثر فى قرار « الشراء أو الصنع » .

٣٥ــ اشرح الاختلافات الرئيسية التى تميز شراء المعدات الرأسمالية عن شراء مستلزمات الانتاج •

٣٦ــ اشرح كيف تختلف اجراءات شراء المعــــدات الرأسمالية عن اجراءات شراء مستلزمات الانتاج •

٣٧ــ يختلف دور ادارة المشــتريات فى شراء المعدات الرأسماليــة عن دورها فى شراء احتيــــاجات الانتــاج الاخــرى • اشرح مضمون ذلك •

٣٨ــ تنعكس الاختلافات بين المعدات الرأسمالية ومستلزمات الانتاج الاخرى على اجــراءات شراء كل منهمـــا وكذلك دور ادارة المشتريات فى كل من الحالتين • اشرح مضمون ذلك •

٣٩ــ اشرح مضمون كل من تحليــل الاســترداد وتحليــل متوسط معدل العائد كأسلوبين للتحليل الاقتصادى عنــد شراء المعدات الرأسمالية •

٤٠ــ ما هى الحــالات التى يفضــل فيها تأجير المعــدات الرأسمالية عن شرائها ؟

قائمـــة المراجع

أولا : المراجع العــربية

١ ــ على عبد المجيد عبده ،ادارة المشتريات والمخازن ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٠ .

٢ ــ محمد رشــاد الحملاوى ، ادارة المشتريات الصناعية ، مكتبــة التجارة والتعاون ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

٣ ــ محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة المشتريات والمخازن ، جهـــاز الطبع والنشر للكتاب الجامعى ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٨٣ .

٤ ــ محمد عبد الله عبد الرحيم ، أســاسيات الادارة والتنظيم ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٧ .

٥ ــ محمد عبد الله عبد الرحيم ، دراسة ميدانية لمعــوقات الشراء فى الحكومة والقطاع العام ، مؤتمر تطوير الادارة الحكومية ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، ١٩٨٠ .

٦ ــ محمد عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

٧ ــ محمد عفيفى حموده ، ادارة المشتريات ، الناشر غير مبــين ، سنة ١٩٧٠ .

ثانيا — المراجع الاجنبية

1. Abdelrehim, M.A., Organisational Buying Behaviour : An Investigation into the composition and functions of the Buying Centre in Institutional Buying and its Marketing Implications, Ph. D. Thesis, The University of Manc hester, 1975.

2. Alexis, M. & Wilson, C. Z., Organisational Decision Making, Prentice - Hall, Inc., Englewoodl Cliffs, N.J. 1967.

3. Aljian, G.W., Purchasing Handbook, 3 rd. ed., McGvaw - Hill Book Co., N. V., 1973.

4 Bignell, E.F.J., "Buying for the public sector" Unpublished study Sponsored by H.M. Treasury, London, Dec., 1970.

5 Brand ,G.T., The Industrial Buying Decision, Casse 11/Associated Business programmes, London, 1972.

6. Buckner, H., How British Industry Buys, Hutchinson, London, 1967.

7. Cunningham, M.T. & white, J.G., "The Behaviour of Industrial Buyersin their Search for Suppliers of Machine Tools ». Journal of Management Studies, May, 1974 pp. 115-128.

8. "The Determinants of Choice of Suppliers : A study of Purchase Behaviour for Capitl Goods" Industrial Marketing Management, Vol. 3, No. 4, pp. 229-240.

9 Cyert, R.M. & March, JG., A Behavioural Theory of The Firm, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963.

10. Fine, I.V. & Westing, J.H., Organisational Characteristics of Purchasing Personnell in Public and Private Hierarchies" Journal of purchasing, August, 1973, pp. 5-12.

11. Green, G. & Nordstrom, R., "The Rcwards From Being a Disloyal Buyer" Journal of purchasing, February, 1974, pp. 33-40.

12. Harding, M., «Who Really Makes The Purchasing Decision ? Industrial Marketing, September; 1966, PP. 76 — 81.

13. Howard, J. A. and Sheth, J. M., The Throry of Buyer Bchaviour, John Wiley and Sons, Inc., N. Y., 1969.

14. Kotler, P., Marketing Management, Prentice — Hall, Inc. N. Y., 1972.

15. Lee, L. & Dobler, D. W., Purchasing and Materials Management, Text and Cases, Mc. Graw - Hill Book Co., N. Y. 1961.

16. Luffman, G. A., The Marketing of Industrial Raw Materials M. Sc. Thesis, The Universtity of Manchester, 1973.

17. Kellens, J. P., Indutrial Buying Behaviour, M. Sc. Dissertation, Manchester Business School, 1972.

18. Pinkerton, R. L., Curriculum of Purchasing, University of Wisconsin, Project Report, August, 1969.

19. Robinson, P., Faris, C. & Wind, Y., Industrial Buying & Creative Marketing, Allyn & Bacon, Inc., Boston, 1967.

20. Webster, F. E. and Wind, Y., Organisational Bying Behaviour, Prentice - Hall, Inc., N. J., 1972.

21. Westing, J. H. & Fine, I.V. Industrial Purchasing : Buying for Industry & Budgetary Institutions, John Wiley & Sons, 1955.

22. Westing, J. H., Fine, I. V. and Zenz, G. J., Purchasing Management, Materials in Mation, 3 rd ed., John Wiley and Sons, Inc, N. Y., 1968.

23. Whittle, J. et. al., Central - Purchasing by Local and Pubic Auth Orities, The Institution of Municipal Treasurers & Accountants, London.

قائمـــة محتويات الكتاب

الصفحة

الصفحة

الصفحة


السعر
صنف